



Instituto de Geografia
e Ordenamento do Território
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território
Faculdade de Letras
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Parques de Sintra - Monte da Lua: A Influência da Gestão Patrimonial na Experiência Turística

Solange Amorim Fernandes

Relatório de estágio orientado
pelo Prof. Doutor Eduardo Brito-Henriques

Mestrado em Turismo e Comunicação

2018



Instituto de Geografia
e Ordenamento do Território
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território

Faculdade de Letras

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Parques de Sintra - Monte da Lua: A Influência da Gestão Patrimonial na Experiência Turística

Solange Amorim Fernandes

Relatório de estágio orientado
pelo Prof. Doutor Eduardo Brito-Henriques

Mestrado em Turismo e Comunicação

2018

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, por todo o apoio, paciência e momentos que aturaram as minhas neuras. Obrigada por nunca me deixarem para trás e por me recordarem que, no fim, o que importa é o esforço.

Gostaria de agradecer ao Professor Eduardo Brito-Henriques, pela paciência e apoio que me deu ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à Dra. Cristina País, que supervisionou o meu estágio nos palácios, pela oportunidade de integrar as suas equipas de Assistentes de Apoio ao Visitante e pela experiência que tive a desempenhar essas funções.

Agradeço aos elementos das equipas de Assistentes dos Palácios Nacionais de Sintra e da Pena! Obrigada pela vossa ajuda no decorrer do estágio e pela vossa amizade.

Por fim, mas nunca em último, gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas! Obrigada pelas palavras e momentos divertidos; obrigada por partilharem comigo os momentos de frustração; obrigada pelas opiniões e pelas sugestões; obrigada pelos livros e outros métodos para sobreviver à loucura!

Obrigada.

Resumo

O presente trabalho trata-se de um relatório de estágio desenvolvido com o objetivo de conhecer o modelo de gestão da empresa Parques de Sintra – Monte da Lua (PSML), bem como de perceber o modo como este afeta a experiência turística. No desenvolvimento deste relatório, apresentamos a empresa, a sua história e missão, como também analisamos o trabalho desenvolvido pela mesma no âmbito da salvaguarda e proteção do património, que é o seu principal objetivo. Procurámos também averiguar o impacto que o trabalho da PSML tem na experiência dos visitantes, fazendo esta análise através de observação participante num estágio de três meses e a aplicação de um questionário que visava compreender como o visitante avalia a experiência em dois dos monumentos geridos pela empresa, o Palácio Nacional de Sintra e o Palácio Nacional da Pena.

Através da leitura dos relatórios de atividade da empresa e a análise dos resultados obtidos nos questionários, concluiu-se que os visitantes se encontram bastante satisfeitos com a experiência de visita aos monumentos sob gestão da PSML, tendo avaliado globalmente a sua experiência positivamente, bem como avaliaram os recursos de interpretação de maneira positiva.

Palavras-chave: Turismo, Património Cultural, Gestão do Património, Experiência Turística

Abstract

The present paper is an internship report, developed with the purpose of learning the Parques de Sintra – Monte da Lua (PSML) company's management model, as well as to understand how it influences the touristic experience. In this report, we introduce the company, its history and mission, and analyse its work of protecting and managing the cultural heritage in Sintra's Cultural Landscape. We also analyse how the company's work affects the visitor's experience of the monuments under its management, to make this analysis, we used the participative observation in an internship of three months and the distribution of a questionnaire with the visitors as to understand how the visitor evaluates the experience in two of the monuments managed by PSML, the National Palace of Sintra and the National Palace of Pena.

By reading the company's activities' reports and analysing the results obtained in the questionnaires, we concluded that the visitor seem to be satisfied with the experience of visiting the monuments under PSML's management, having evaluated the total of the experience positively, as well as evaluating the interpretation resources with positive remarks.

Keywords: Tourism, Cultural Heritage, Heritage Management, Touristic Experience

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução.....	2
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Património e Turismo	3
2.2. Gestão do Património.....	8
2.2.1. Propriedade e Gestão	9
2.3. A Influência da gestão do património na experiência turística.....	19
3. Estudo de caso: Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A.	20
3.1. Origem e Missão da Instituição	20
3.2. Modelo de Gestão	21
3.3. Património sob gestão	25
3.4. Resultados de gestão e procura turística	27
3.5. Locais de Estágio	33
4. Aprendizagens e lições aprendidas no Estágio	36
4.1. Funções desempenhadas	36
4.2. Metodologia de recolha e tratamento de informação.....	40
4.3. Análise de resultados	42
5. Considerações Finais.....	57
6. Referências	63
Anexos.....	69
Anexo 1 – Mapa do Percurso de Visita do Palácio Nacional da Pena.....	70
Anexo 2 – Mapa do Percurso de Visita do Palácio Nacional de Sintra.....	71
Anexo 3 – Questionário	72

1. Introdução

Este relatório foi realizado em sequência de um estágio curricular de três meses, concretizado no presente ano de 2018, junto da empresa Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A. desempenhando as funções de Assistente de Apoio ao Visitante, no âmbito da conclusão do curso de Mestrado em Turismo e Comunicação.

O ano de 2018 foi declarado pela União Europeia como sendo o Ano Europeu do Património Cultural, de modo a comemorar a diversidade do património cultural na Europa. Uma vez que o património cultural e as suas diferentes representações têm sido valorizados ao longo dos anos e são um recurso muito utilizado no setor turístico desde as origens remotas desta atividade (Towner, 1995), o modo como o património é gerido constitui um assunto de grande interesse para o turismo.

Contudo, e apesar do património, enquanto recurso turístico, continuar a ser muito procurado, cada vez mais se procura investir na experiência turística, criando distintos e inovadores produtos que permitam ao visitante usufruir de experiências únicas. Não parte só dos produtores a insistência em investir na experiência, também os próprios turistas valorizam crescentemente este aspeto, gerando uma reformulação no mercado que pode levar a alterações também dos modelos de gestão utilizados. Embora seja possível fazerem reformulações na gestão de produtos como quartos de hotel de uma maneira mais fácil, no que diz respeito à gestão do património como produto turístico, alterar os modelos em vigor para criar experiências mais satisfatórias para os visitantes pode ser mais difícil e, eventualmente, prejudicial ao património.

Deste modo, através deste relatório, vamos procurar responder à questão: que efeitos a gestão empresarial do património pode ter na experiência turística?

Para responder a esta questão de investigação, o texto que se segue divide-se em três partes essenciais. Numa primeira parte, far-se-á um enquadramento teórico, verificando o estado da arte no que diz respeito ao turismo, ao património e à sua gestão, e à relação existente entre turismo e património, terminando este capítulo com uma nota sobre a relação entre gestão e experiência turística.

A segunda parte do relatório é dedicada ao estudo de caso, isto é, a empresa Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A., responsável pela gestão do património inserido na

Paisagem Cultural de Sintra, na qual se realizou um estágio de três meses. Nesta parte, vamos falar sobre a origem e missão da empresa, seguindo pela análise do modelo de gestão empregue pela mesma; vamos também identificar e caracterizar o património que a empresa gere, em especial o Palácio Nacional de Sintra e o Palácio Nacional da Pena que foram os principais locais de estágio, concluindo esta parte com uma análise dos resultados de gestão.

Na terceira parte, descreveremos as aprendizagens realizadas durante o estágio, falando sobre as funções desempenhadas. Neste capítulo falaremos também sobre a metodologia aplicada na obtenção de dados e informação para responder ao problema de investigação.

No capítulo final deste relatório, teremos as considerações finais, onde faremos uma reflexão sobre as aprendizagens e lições obtidas durante o estágio e uma reflexão sobre o possível futuro do património e a aplicação do modelo de gestão do estudo de caso.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Património e Turismo

Viajar é uma prática já antiga, tal como visitar monumentos e aproveitar as visitas realizadas a sítios diferentes da área de residência para enriquecer os conhecimentos e vivências dos indivíduos (Towner, 1996, citado em Timothy & Boyd, 2006, p. 1). Embora nem sempre esta prática tenha sido acessível a todos os grupos e escalões da sociedade, sendo no passado algo comum apenas para as classes sociais mais abastadas (Towner, 1995), democratizou-se com o passar do tempo e hoje está massificada. Definido como “um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente comum para fins pessoais ou de negócios/profissionais” (UNWTO, n.d.), o turismo é uma das atividades económicas de maior crescimento no mundo (Timothy & Boyd, 2006, p. 1). O turismo é um dos setores com mais procura e desenvolvimento nas últimas décadas (UNWTO, 2017) e tem sido um grande contributo para o desenvolvimento social e económico dos diversos países onde é praticado, sendo que, em alguns territórios, chega a ser uma das principais fontes de rendimento, como em Macau, onde o turismo contribui com 43,9% para a economia,

as Maldivas, onde representa cerca de 41,5%, ou ainda - as Ilhas Virgens Britânicas, onde pesa aproximadamente 30,3% para a economia (Pariona, 2017).

Figura 1 – Turismo em Números segundo a UNWTO



Fonte: Extraído de site oficial da UNWTO

Embora seja um dos setores que mais exporta, contabilizando 7% das exportações a nível mundial e 30% da exportação de serviços como está representado na Figura 1, é também dos setores que recorre à utilização de um grande número de recursos, envolvendo diversos serviços necessários à prática da atividade turística, como hotelaria, restauração e meios de transporte.

Um dos recursos mais utilizados pelo setor turístico é o património cultural, sob as suas diversas formas. Segundo o ICOMOS (2015), património cultural “é uma expressão dos estilos de vida, desenvolvidos por uma comunidade e passados de geração em geração, incluindo costumes, práticas, locais, objetos, expressões artísticas e valores”. A definição do que é ou pode ser considerado como património cultural tem sofrido várias alterações ao longo dos anos até às definições que temos na atualidade. No ano de 1964, foi publicada a Carta Internacional para a Conservação e Restauro de Monumentos e Sítios, também conhecida como Carta de Veneza, na qual se estabelecia um conjunto de princípios para a conservação e restauro e que veio a servir de referência para a criação de outros documentos deste âmbito, muitos deles de autoria de instituições internacionais como a UNESCO e o ICOMOS (Ahmad, 2006, p. 293). Foi a partir da

sua publicação e com base no desenvolvimento do conceito de “edifício histórico” que se veio a desenvolver e ampliar a definição de património cultural de modo a que nele estivessem incluídos outros modos de expressão cultural e, anos mais tarde, se viesse também a incluir o meio envolvente dos monumentos históricos e sítios (Ahmad, 2006). Mas, segundo Yahaya Ahmad (2006), as definições referentes ao que é considerado património cultural não são iguais em todo o mundo e nem todas as organizações concordam numa só definição de património cultural.

Atualmente, segundo a UNESCO (n.d.), distingue-se património tangível ou material – que pode ainda subdividir-se em dois tipos: o móvel, que diz respeito a quadros, esculturas e manuscritos; e imóvel, que se refere a monumentos, sítios arqueológico e outros semelhantes - de património intangível ou imaterial, que inclui formas de expressão cultural como música, danças, rituais, costumes, entre outros.

A utilização do património cultural como recurso pelo setor turístico é provavelmente uma das constantes do setor desde a sua origem, tanto que se diferencia o suficiente para ser a base da prática de um dos mais proeminentes tipos de turismo, ou seja, o turismo patrimonial, uma vertente do turismo cultural que se caracteriza por visitas a locais, monumentos e áreas de valor histórico (Timothy & Boyd, 2006, p. 2). Como Timothy e Boyd (2006, p. 2) reconhecem, o turismo patrimonial “é um dos mais relevantes tipos de turismo no que diz respeito a visitantes e atrações, envolvendo centenas de milhões de pessoas todos os anos”. Também por este motivo é um dos principais temas de pesquisa em estudos de turismo, não sendo poucos os estudos feitos com o intuito de perceber o consumo destes recursos pelos visitantes (Fyall & Garrod, 1998; Gonçalves, 2012; Poria, Butler, & Airey, 2004).

Deste modo, é possível reconhecer a crescente importância dada ao património ao longo dos anos. Alguns estudos tentam perceber a utilização do património na prática da atividade turística como recurso de atração para os visitantes, como são exemplo os estudos de Poria, Butler & Airey (2004), Sheng & Chen (2012) e Kempiak et al (2017). Contudo a relação entre turismo e património não é unilateral, sendo que também o turismo é particularmente importante para a gestão, conservação e manutenção do património. Através da prática de turismo, motivada pelo desejo de vivenciar e conhecer novas culturas e povos, são vários os benefícios proporcionados por esta relação, tanto a nível económico como social; isto é, tornando-se alvo de procura pelos visitantes

estrangeiros interessados em obter experiências mais culturais e relacionadas com o património, costumes, rituais e outros tipos de expressão cultural são revitalizados (Richards, 1996). Além disso, o turismo gera receitas que possibilitam a reabilitação, conservação e preservação do património a ser explorado, como afirma Richards (2010, p. 47), o que por sua vez leva à criação de postos de trabalho que podem estar direta ou indiretamente relacionados com o património em si, como é exemplo apresentado no estudo de Viu, Fernández e Caralt (2008).

Mas, apesar de se verificarem aspetos positivos para o património provenientes da sua utilização como recurso turístico, também é possível identificar alguns impactos que o podem afetar de maneira negativa, sendo um exemplo desses riscos a commodificação do património, isto é, ignorar o valor identitário e até emocional do património e torná-lo num mero produto que possa ser vendido ao consumidor. Como Hewison (1988, p. 240) afirma “a cultura tornou-se um produto” que leva os proprietários e empresários “a serem afastados à força da sua responsabilidade primária de preservar e interpretar os materiais do passado, e serem mais e mais afastados na direção de se tornarem fornecedores de um espetáculo vazio e um entretenimento superficial”. Para além de tornar o património num produto vazio de sentido antropológico, a commodificação do património permite que a própria história seja moldada para fins políticos e económicos e não para fins culturais (Hewinson, 1987, citado em Richards, 1996, p. 265). Além disso, a perda de autenticidade relacionada com o usufruto do património como produto também é um dos riscos associados, ou antes, as demonstrações culturais passam a adquirir uma “autenticidade encenada” para “satisfazer o visitante” (Archer, Cooper, & Ruhanen, 2005, p. 88), questões já desde há muito discutidas por autores como Dean MacCannell (1973), Erik Cohen (1988, 2002) e Teresa Breathnach (2006). Outro impacto negativo da utilização do património para fins turísticos, é a desvalorização e banalização do património, perdendo significado aos olhos dos locais, como afirma Cohen (1988), ou como refere Richards (1996, p. 261), porque “muitas políticas também assumem que os turistas estão interessados num produto patrimonial ou cultural generalizado e que o património cultural de uma região é tão bom como o da região seguinte para fins turísticos”.

Para além dos impactos negativos já mencionados, há ainda riscos relacionados com a possibilidade de ocorrer uma má utilização, adaptação e interpretação do património enquanto recurso turístico, levando, por exemplo, ao congestionamento e afluência de

multidões, como refere Moscardo (1996). A sobre-utilização do património como atração turística está relacionada com o maior desgaste e aceleração do processo de degradação provocado pela afluência de um grande número de visitantes ao património, como defendem Fyall e Garrod (1998). Esta é uma realidade muito atual, uma vez que o número de indivíduos que viajam para o estrangeiro é cada vez maior, como podemos verificar na Tabela 1, o que se pode traduzir num maior número de visitas ao património e, consequentemente, numa maior pressão sobre o património visitado e os meios envolventes.

Tabela 1 – Turismo em Crescimento

	International tourist arrivals (million)							Market share (%)	Change (%)			Average a year (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016*		14/13	15/14	16*/15	
World	435	526	674	809	953	1,189	1,235	100	4.0	4.5	3.9	3.9
Advanced economies ¹	299	337	424	470	516	654	685	55.5	5.7	5.0	4.8	3.5
Emerging economies ¹	136	189	250	339	437	536	550	44.5	2.1	4.0	2.7	4.5
By UNWTO regions:												
Europe	261.5	303.5	386.6	453.2	489.0	603.7	616.2	49.9	1.7	4.8	2.1	2.8
Northern Europe	28.7	36.4	44.8	59.9	62.8	75.4	80.2	6.5	5.3	6.5	6.4	2.7
Western Europe	108.6	112.2	139.7	141.7	154.4	181.4	181.5	14.7	2.2	3.5	0.0	2.3
Central/Eastern Europe	33.9	58.9	69.6	95.3	98.5	121.4	126.0	10.2	-9.1	5.4	3.8	2.6
Southern/Medit. Europe	90.3	96.0	132.6	156.4	173.3	225.5	228.5	18.5	6.9	4.9	1.3	3.5
-of which EU-28	230.1	266.0	330.5	367.9	384.3	477.8	500.1	40.5	4.7	5.3	4.7	2.8
Asia and the Pacific	55.9	82.1	110.4	154.1	208.1	284.0	308.4	25.0	6.1	5.4	8.6	6.5
North-East Asia	26.4	41.3	58.3	85.9	111.5	142.1	154.3	12.5	7.3	4.3	8.6	5.5
South-East Asia	21.2	28.5	36.3	49.0	70.5	104.2	113.2	9.2	2.9	7.4	8.6	7.9
Oceania	5.2	8.1	9.6	10.9	11.4	14.3	15.6	1.3	6.1	7.6	9.4	3.3
South Asia	3.2	4.2	6.1	8.3	14.7	23.4	25.3	2.0	12.9	2.3	7.8	10.7
Americas	92.8	108.9	128.2	133.3	150.1	192.7	199.3	16.1	8.5	5.9	3.5	3.7
North America	71.8	80.5	91.5	89.9	99.5	127.5	130.5	10.6	9.7	5.5	2.4	3.4
Caribbean	11.4	14.0	17.1	18.8	19.5	24.1	25.2	2.0	5.5	8.1	4.7	2.7
Central America	1.9	2.6	4.3	6.3	7.8	10.2	10.7	0.9	5.6	6.8	4.9	5.0
South America	7.7	11.7	15.3	18.3	23.2	30.8	32.8	2.7	7.1	5.9	6.6	5.4
Africa	14.8	18.7	26.2	34.8	50.4	53.4	57.8	4.7	0.6	-2.9	8.1	4.7
North Africa	8.4	7.3	10.2	13.9	19.7	18.0	18.6	1.5	-1.4	-12.0	3.5	2.7
Subsaharan Africa	6.4	11.5	16.0	20.9	30.7	35.4	39.2	3.2	1.9	2.4	10.5	5.9
Middle East	9.6	12.7	22.4	33.7	55.4	55.6	53.6	4.3	8.7	0.6	-3.7	4.3

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©. Please see page 9 for symbols and abbreviations.

(Data as collected by UNWTO, July 2017)

¹ Classification based on the International Monetary Fund (IMF); see the Statistical Annex of the IMF World Economic Outlook of April 2017, page 176, at www.imf.org/en/publications/weo.

Fonte: Extraído de Tourism Highlights 2017

Tendo em consideração o crescimento do turismo a nível mundial e as preocupações que surgem com a utilização do património neste âmbito, a União Europeia declarou o ano de 2018 como o Ano Europeu do Património Cultural, de modo a promover a importância do património e da cultura enquanto fatores de diversidade e de desenvolvimento social e económico. Contudo, para se utilizar o património enquanto recurso turístico sem comprometer a sua existência, significado e valor cultural, é

importante que este seja alvo de uma gestão eficaz e proficiente na sua interpretação e apresentação ao público.

2.2. Gestão do Património

Uma vez que o património é um recurso finito e que não sendo gerido de forma correta pode ser utilizado até à sua exaustão, sendo difícil ou mesmo impossível recuperá-lo para exploração futura, é importante que seja feita uma gestão capaz de garantir que o património se adequa à procura do visitante, sofrendo o mínimo de alterações possíveis e assegurando a sua preservação e salvaguarda da cultura.

Tendo em consideração a importância do património, não só para a identidade de uma cultura, como também para a Humanidade em geral – tomando como exemplo todos os monumentos, sítios e outros locais que foram classificados pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade devido ao seu valor universal -, não são poucos os documentos com guias, sugestões e indicações de como preservar e gerir o património (Aas, Ladkin, & Fletcher, 2005; Mitchell, Rössler, & Tricaud, 2009; Pedersen, 2002; Pereira Roders & van Oers, 2011; UNESCO, 2004). No entanto, o modo como se gere o património depende de vários fatores, desde logo a propriedade, isto é, se o bem em questão pertence a uma entidade privada (família, empresa ou instituição) ou pública. Vários outros fatores podem influenciar a gestão, como as políticas que estão em vigor no país, aspetos culturais e sociais, a situação económica que se vive, e a própria natureza do património. Também o facto de o património estar ou não classificado e o tipo de classificação que tem é um fator que afeta a gestão. O património classificado está sujeito a regras mais exigentes para a realização de obras, que pressupõem procedimentos mais burocratizados e demorados, sujeitos a um maior conjunto de verificações prévias e vistos.

2.2.1. Propriedade e Gestão

Sendo a questão da propriedade, um dos fatores mais relevantes para a gestão do património, torna-se um ponto de interesse apontar as diferenças entre a propriedade privada e pública e o modo como ambas são geridas.

No caso da propriedade privada, o património, por norma, pertence a indivíduos ou entidades particulares, como famílias, empresas privadas, fundações e/ou outras entidades como a igreja, e pode verificar-se uma utilização do dito património para fins residenciais, de serviço, religiosos ou outros (Brito Henriques, 2003). Embora estes bens sejam de responsabilidade do proprietário, estão sujeitos às políticas do país, especialmente no que diz respeito ao património classificado. Em casos destes, a proteção e conservação do património bem como outros aspetos da gestão ficam ao encargo do proprietário, tendo que respeitar a legislação e políticas culturais referentes ao património existentes no país em questão mas podendo recorrer ao apoio de instituições públicas para melhor gerir, conservar e proteger o património a seu encargo¹.

Contudo, nem sempre se verifica que haja um cuidado adequado do património, ocorrendo, por vezes, um distanciamento dos proprietários, deixando que este se deteriore, podendo chegar ao ponto da ruína completa, quer por falta de condições financeiras para manter e conservar o património, como comprova o estudo de caso de Ana Celeste Glória (2013), uma casa senhorial em Vila Nova de Foz Côa classificada como património de interesse público, quer por falta de interesse, como Brito Henriques (2003) menciona no seu estudo relativamente a património com localizações pouco valorizadas, ou por questões de conflito de interesses entre proprietários.

Embora a gestão do património e a sua conservação e manutenção seja um assunto delicado e bastante dispendioso para os proprietários, um modo dos particulares

¹ Como Glória (2013, p. 263) refere no seu trabalho e também instituições públicas como a DGPC que refere no seu website oficial: “Prestamos serviços de consultoria e assistência técnica a projetos desenvolvidos por outras entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, no âmbito de intervenções de levantamento, conservação, recuperação e valorização em bens culturais móveis e imóveis, e nas respetivas envolventes. Em função da urgência ou das prioridades definidas, propomos a atuação necessária para cada caso e mantemos atualizados os princípios técnicos de atuação sobre os monumentos, garantindo que cada intervenção seja, não apenas científica e patrimonialmente sustentada mas, também, realizada no respeito pelas normas e legislação nacionais e recomendações internacionais.”

contornarem as dificuldades financeiras passa pela exploração do património para fins turísticos, uma vez que faz parte do direito público a fruição do património cultural, como refere o artigo nº. 7 do Decreto de Lei nº 107/2001. Para estes fins, é possível organizar visitas ao património sujeitas a aquisição de bilhetes de entrada, devendo estas ser acordadas entre o proprietário e a Câmara Municipal (Glória, 2013). Um exemplo são as visitas ao Palácio dos Marquês da Fronteira, em Lisboa, pertencente à Fundação das Casas da Fronteira e Alorna. No estrangeiro, em países como o Reino Unido, a prática de abrir as propriedades ao público com vista a fazer uma exploração turística do património é mais comum, uma vez que alguns exemplos de património a ser explorado para fins turísticos são propriedades históricas pertencentes a famílias e outros propriedade de instituições públicas (Leask, Fyall, & Garrod, 2002).

Contudo, nem todo o património é propriedade de entidades privadas. Muitos exemplares de património construído encontram-se sob a alçada do Estado, sobretudo edifícios antes associados à coroa e à igreja, ficando nesses casos a sua gestão normalmente entregue a um serviço central da administração direta do Estado, - ou eventualmente organismos da administração indireta do Estado, designadamente institutos públicos, alimentados pelo Orçamento de Estado.

À semelhança daquilo que se verifica no património pertencente a entidades privadas, também no público se pode verificar um afastamento dos proprietários e a consequente degradação do património. Embora seja uma das responsabilidades do Estado, nem sempre é possível encontrar-se o património nas melhores condições de conservação e é disto exemplo a situação de algum património em Itália, como refere Benedikter (2004, p. 373): “(...) tem havido um apoio financeiro insuficiente para o património cultural por parte dos municípios, províncias e regiões ao longo de um considerável período de tempo, pelo que muitos dos objetos estão a degradar-se”. Problemas deste género estão, por vezes, relacionados com a gestão efetuada e o número de elementos de património que o Estado tem sob sua gestão, que no caso do património italiano é bastante extenso.

No património de propriedade pública, pode haver porém uma grande diversidade de soluções de gestão. Como se disse anteriormente, é comum esta ser efetuada por serviços da administração direta do Estado, normalmente uma direção-geral, como no caso português, cuja entidade pública responsável pela gestão do património do Estado é a Direção-Geral do Património Cultural. São além disso suas atribuições fazer e

manter atualizada a inventariação dos bens culturais do país, realizar estudos, propor a classificação dos bens imóveis classificados do Estado, bem como autorizar intervenções em edifícios e sítios classificados, em vias de classificação, ou nas suas zonas de proteção, quer sejam de iniciativa pública ou privada.

Além deste modelo de gestão dos bens patrimoniais públicos, outras soluções existem. Até 2012, em Portugal, as atribuições da DGPC estavam alocadas a um instituto público – o IGESPAR. Bastante incomum no passado mas hoje mais vulgar, talvez como um sinal das políticas de neoliberalização, é a gestão ser realizada por empresas privadas (Benedikter, 2004; Ponzini, 2010).

Há já alguns anos, em Itália, o governo criou e pôs em prática um conjunto de políticas que permitiram iniciar um processo de privatização do património (Benedikter, 2004), justificando essa opção com base na presunção de que “esta reforma diminui a pressão nos orçamentos públicos, maximiza a eficiência de empresas privatizadas, reduz os custos de produção, melhora o desempenho na prestação de bens e serviços, refreia a influência política em relevantes atividades económicas e promove a difusão dos direitos de propriedade e empreendedorismo” (Ponzini, 2010, p. 510). Contudo, como afirma Ponzini (2010, p. 511), o processo de privatização foi gradual e “não envolveu simplesmente a mera substituição de um ator público por um privado”, para além disso, Ponzini identifica as iniciativas de privatização de três modos: o primeiro, a alienação e securitização de propriedades históricas pertencentes ao Estado, isto é, através da publicação de leis e a criação de uma empresa cuja responsabilidade era contabilizar o património, avaliando-o tanto ao nível do valor cultural como também do seu valor monetário e fazer a sua gestão; o governo italiano tentou reduzir o número de bens e propriedades sob a sua tutela, iniciativa que foi criticada pela falta de transparência (Ponzini, 2010); o segundo, a criação de entidades de natureza público-privada para gerir e promover o património cultural e as artes (fundações privadas criadas pelo governo de modo a reduzir a contribuição pública, estas fundações eram constituídas por elementos do governo local, privados e instituições sem fins-lucrativos); e o terceiro, a introdução de atores privados na criação e implementação de políticas.

A introdução de elementos privados na criação e implementação de políticas pode considerar-se como algo benéfico e vantajoso para todos os interessados. Ponzini (2010, p. 517) defende que “a presença de múltiplos atores, cujos pontos de vista estão

profundamente enraizados numa determinada região, tendem a redimensionar e contextualizar as transformações de gestão do património cultural e dos seus bens físicos”, sendo que também existe um benefício mútuo com a entrega de património cultural para gestão a entidades privadas, pois o desenvolvimento de projetos com parcerias público-privadas atrai investimentos e, consequentemente, resulta na regeneração e valorização urbana, o que pode ser de interesse de alguns parceiros privados que podem ter as suas propriedades próximas do património beneficiadas por estes desenvolvimentos (Ponzini, 2010, p. 516). Os benefícios da presença dos privados pode estender-se também à conservação e preservação do património, como Brito Henriques (2003, p. 549) verificou ao concluir que “as relações de maior proximidade que os privados mantêm em regra com os edifícios confere-lhes condições facilitadas para o exercício de uma vigilância mais atenta do seu estado de conservação”.

Para além do envolvimento de empresas privadas na gestão do património, esta pode ainda ser feita por empresas públicas, como é o exemplo da empresa apresentada no estudo de caso do presente trabalho e, no estrangeiro, de várias organizações públicas, como a Historic Environment Scotland (HES), principal organização pública responsável pelo património no território escocês.

A HES foi estabelecida pelo Historic Environment Scotland Act 2014 passado pelo parlamento escocês à data de 4 de novembro de 2014 e recebeu aprovação real a 9 de dezembro de 2014 (“Historic Environment Scotland Act 2014,” n.d.). A HES, como se encontra escrito na secção 2, artigo 1.º, tem a principal função de “investigar, cuidar e promover o ambiente histórico da Escócia” o que implica realizar estudos, divulgar e “educar os outros sobre o ambiente histórico”, “proteger e gerir”, e “conservar e melhorar”, bem como, tal como refere o artigo 3.º, “gerir as suas coleções como um recurso nacional”. No decreto, secção 2 artigo 5.º, estão referidas as finalidades para que deve exercer as suas funções, destacando-se para este trabalho as alíneas (a) “encorajar a educação e pesquisa”, (b) “promover e contribuir para a compreensão e fruição do ambiente histórico e das suas coleções”, (e) “trabalhar em colaboração com outros (quer em parceria ou de outros modos)” e (f) “contribuir, de forma adequada, para o desenvolvimento e execução de políticas e estratégias em relação ao ambiente histórico”. É ainda de interesse salientar o artigo 8.º e as suas alíneas, que afirmam: “Ao exercer as suas funções, a Historic Environment Scotland deve ter em consideração – (a) qualquer política ou estratégia relevante publicada pelos Ministros escoceses, e (b)

como pode ser adequado de acordo com as circunstâncias, os interesses das comunidades locais”.

A HES é responsável por uma grande parte do património cultural distribuído por todo o território escocês, tendo à sua guarda para gestão mais de 300 propriedades de interesse nacional, entre as quais monumentos e edifícios de grande interesse turístico como o Castelo de Edimburgo e o Castelo de Stirling. Sendo uma empresa de cariz público e de caridade, a HES encontra nas receitas geradas pelos bilhetes de entrada nos monumentos, aluguer dos espaços para eventos, vendas de loja e de cafetarias uma fonte de rendimento crucial para o desenvolvimento das suas atividades de restauro e conservação do património sob a sua alçada (Historic Environment Scotland, n.d.).

Pode ser também uma opção para a gestão do património de propriedade pública entregar a sua guarda a organizações do terceiro setor, como são exemplo, no Reino Unido, *National Trust* e *National Trust for Scotland*, caridades responsáveis pela gestão bens patrimoniais como jardins, castelos e campos de batalha, entre outros. Estas instituições desenvolvem um trabalho de conservação e preservação do património, bem como de investigação e apresentação ao público, recorrendo ao financiamento através de doações e contando com a colaboração de voluntários para o desenvolvimento das suas funções.

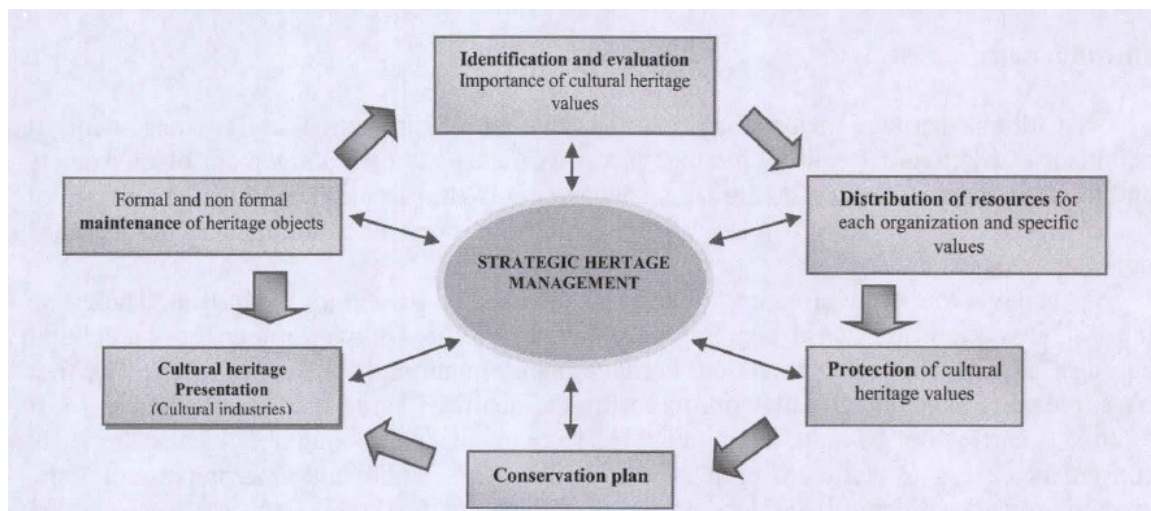
Na literatura referente à gestão do património cultural, são vários os modelos propostos e fica ao encargo de cada instituição encontrar ou criar um modelo que mais se adequa às necessidades sentidas. Jurenienė e Radzevicius (2014) reviram vários modelos desenvolvidos sobre como gerir o património e consideraram particularmente eficazes os modelos desenvolvidos na Austrália e promovidos pela UNESCO, dando destaque ao modelo ANZECC (Australian and New Zealand Environment Conservation Council), ao modelo AHC (Australian Heritage Commission), e ao modelo desenvolvido pela UNESCO em parceria com a NWHF (Nordic World Heritage Fund).

No primeiro modelo que Jurenienė e Radzevicius analisam, do ANZECC, verificam que é um modelo pouco complexo, que “está relacionado com a gestão estratégica, a identificação e avaliação de objetos patrimoniais, a distribuição de recursos, proteção, conservação, interpretação bem como a manutenção” (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 237). Este modelo é composto por sete fases principais (representado na figura 2)

adaptáveis à necessidade do património a ser gerido, uma vez que, como os autores referem “pode também haver valores que não são sujeitos à fase de conservação, ou pode haver tais valores que é suposto serem preservados, e não adaptados às necessidades públicas” (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 238). Algo que os autores apontam para que este modelo seja bem sucedido é a necessidade de serem estabelecidas, com clareza, as tarefas da estratégia de gestão, referindo que para um governo que tenha uma estratégia de gestão eficiente deste modelo, deve então criar organizações que fiquem responsáveis pelo património cultural e que estejam bem cientes das suas responsabilidades, direitos e restrições.

Os autores referem ainda que a fase mais importante deste modelo é a da apresentação dos objetos patrimoniais ao público, podendo assim obter retorno financeiro. Como referem os autores, relativamente a estudos de caso sobre a aplicação deste modelo, ao “gerir os objetos/locais de património com este modelo, o património torna-se o motor da economia da região fortalecendo o setor público local e reduzindo significativamente a taxa de desemprego” (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 241). Para além disso, este modelo está especialmente orientado para a proteção do património tanto a nível nacional como a nível local, o que requer a colaboração de indivíduos especializados na área do património, fazendo assim com que a taxa de empregabilidade neste setor aumente. Sobre a questão de propriedade, apontam que a proteção do património é feita por diversas instituições que muitas vezes discordam entre si, especialmente quando o património pertence a diversos proprietários, contudo, este modelo “está orientado para a manutenção do património, não dando tanta atenção às partes interessadas”, pelo que é atribuído às instituições responsáveis pelo património poder e responsabilidade para tomarem as decisões necessárias independentemente das restantes partes interessadas (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 243).

Figura 2 – Modelo de Gestão da Australian and New Zealand Environment Conservation Council (ANZECC)

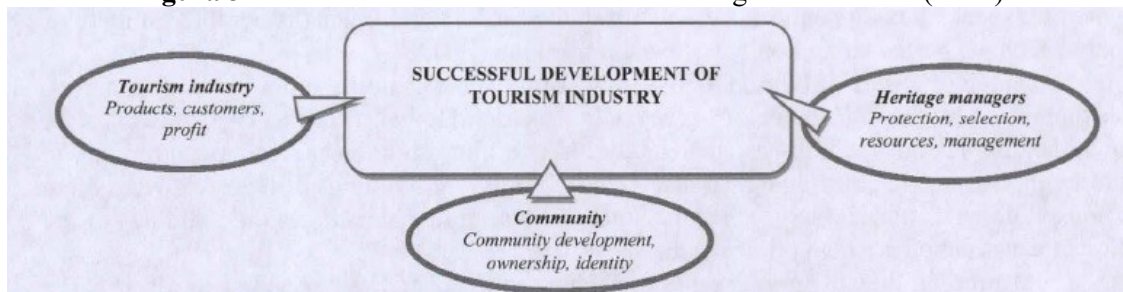


Fonte: Extraído do artigo Models of Cultural Heritage Management de Jurenienė & Radzevicius

No segundo modelo, o modelo de gestão de risco da Australian Heritage Commission (AHC), o número de atores envolvidos é reduzido, como representado na figura 3, restringindo-se aos operadores turísticos, aos gestores do património e à comunidade local. Contrariamente ao modelo anterior, os autores indicam-nos que a parte interessada mais importante não são os gestores do património, que neste caso funcionam como o elo de ligação entre operadores turísticos e comunidade, e que para além de serem responsáveis pela proteção e manutenção do património, são também responsáveis pela apresentação do mesmo ao público, por recolherem informação sobre o património e a tornarem acessível a todos. Neste modelo, a parte interessada que é considerada como sendo a mais importante é a comunidade, que de certa forma pode ser considerada proprietária do património e até mesmo parte dele (os autores sugerem como exemplo desta questão os nativos Maori na Nova Zelândia e os Índios nos Estados Unidos da América), sendo importante o seu envolvimento no desenvolvimento da atividade turística por também ajudarem a atrair mais visitantes (Jurenienė & Radzevicius, 2014, pp. 244–245). O papel da comunidade é também importante por poderem desempenhar o papel de “vigilantes” do património, podendo impedir condutas impróprias de operadores turísticos e gestores do património, podendo tomar decisões e criar iniciativas que envolvam os outros dois atores. Jurenienė e Radzevicius (2014) concluem a sua análise referindo que os autores deste modelo não consideram o turista

como sendo uma parte ativa por não fazerem decisões que alterem o património, sendo que as decisões são tomadas pelas partes interessadas em favor do turista.

Figura 3 – Modelo de Gestão da Australian Heritage Commission (AHC)



Fonte: Extraído do artigo Models of Cultural Heritage Management de Jurenienė & Radzevicius

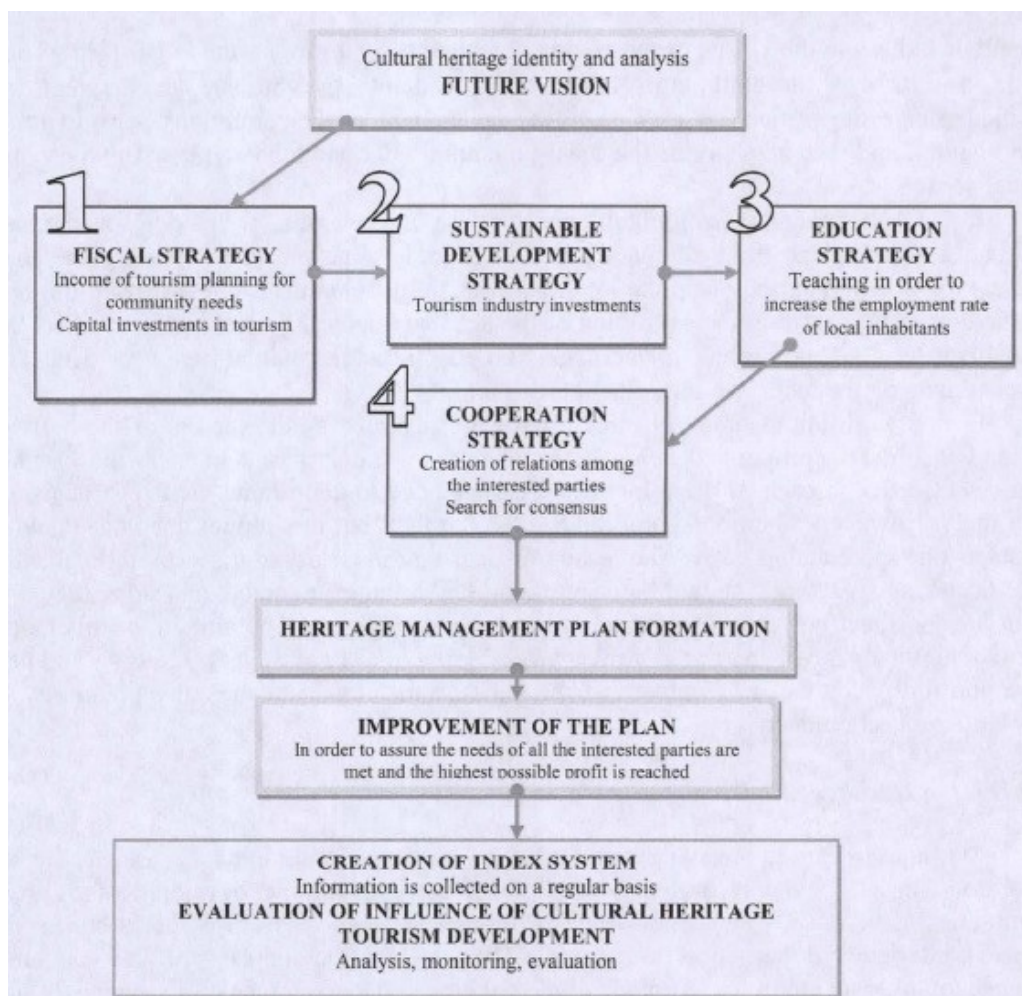
O último modelo que Jurenienė e Radzevicius analisam foi o modelo que a UNESCO desenvolveu em conjunto com a Nordic World Heritage Foundation (NWHF), inicialmente, para o desenvolvimento de sítios de património mundial. Este modelo formou-se no decorrer de um projeto internacional que durou cinco anos e que, segundo os autores, “era suposto melhorar as capacidades das comunidades dos países asiáticos fracamente desenvolvidos no campo do turismo” (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 246). Como os autores referem, apesar do objetivo inicial do projeto que deu origem a este modelo ter sido descobrir formas de cooperação e comunicação adequadas entre companhias de turismo e organizações patrimoniais, o que se veio a descobrir foi que, à semelhança do que acontece no modelo de gestão da AHC, as comunidades são o elemento de maior influência, pelo que se tornou um alicerce na preparação deste modelo.

Este modelo (representado na figura 4), como escrevem Jurenienė e Radzevicius (2014, p. 247), “é mais um esquema estrutural do que um modelo de atividade”, isto é, antes da aplicação do modelo deve criar-se uma visão para o futuro tendo em consideração os recursos disponíveis no presente, esta visão torna-se a base de uma rede de desenvolvimento para o património. Após este passo, o trabalho deve ser desenvolvido pelos parceiros/partes interessadas (definindo estratégias de atividades que devem ser desenvolvidas ou realizadas das fases 1 a 4 deste modelo), criando atividades e estratégias em conjunto que respondam às necessidades e objetivos de cada uma das

partes interessadas. Jurenienė e Radzevicius (2014, p. 247) referem que “nem todas as estratégias neste modelo são igualmente relevantes”, podendo optar-se por ignorar algumas fases do modelo conforme as necessidades e condições sentidas no local onde se pretende aplicar (os autores utilizam o exemplo da estratégia de educação, referindo não ser obrigatória a sua implementação especialmente em países onde não se verificam conflitos ou problemas sociais demasiado graves).

Algo que os autores verificaram com este modelo é que este foi desenvolvido com a aplicação do modelo a uma região, fazendo com que seja ajustado às decisões e limitações das autoridades regionais, notando também que este modelo só pode ser aplicado a bens que possam ser adaptados às necessidades turísticas, o que pode ser considerado uma vantagem, uma vez que ajuda a modernizar a proteção do património. Quando comparado com os modelos anteriores, o modelo NWHF é muito mais complexo, o que pode dificultar a implementação, para além de que os autores apontam a necessidade de grande competência dos agentes envolvidos, uma vez que um dos alicerces em que este modelo está assente é o entendimento entre os diversos agentes (Jurenienė & Radzevicius, 2014, p. 252).

Figura 4 – Modelo de Gestão por etapas da Nordic World Heritage Fundation (NWHF) criado em parceria com a UNESCO



Fonte: Extraído do artigo Models of Cultural Heritage Management de Jurenienė & Radzevicius

Como foi mostrado com os exemplos anteriores, e como afirmam Leask, Fyall e Garrod (2002, p. 250), o património enquanto recurso é de interesse de muitos grupos, e por isso é comum o envolvimento de *stakeholders* que participam na gestão e contribuem para ela de diversas formas. Isto pode ser benéfico para uma boa gestão do património, mas também pode ser a origem de conflitos motivados por interesses distintos (Leask et al., 2002, p. 250).

2.3. A Influência da gestão do património na experiência turística

Independentemente do tipo de gestão aplicada a um recurso, na base da atividade turística está o visitante.

Assim sendo, podemos afirmar que a satisfação do visitante é um dos fatores mais importantes de planeamento em turismo, especialmente por cada vez ser mais fácil e rápida a partilha de opiniões entre visitantes e possíveis futuros-visitantes nos dias que correm graças às TIC e às redes sociais. Justifica-se então a preocupação com a produção de experiências que não só satisfaçam os indivíduos como também distingam o produto em causa de outros semelhantes produzidos pela concorrência.

Não são poucos os autores que estudaram a relação entre a experiência turística e a gestão (Cetin & Bilgihan, 2016; Chen & Chen, 2010; Sheng & Chen, 2012; Vieira, Rodrigues & Teixeira, 2015). Por norma o objetivo destes estudos é ajustar a gestão em função da experiência dos visitantes, introduzindo correções que melhor satisfaçam os visitantes. No entanto, em certos casos, como o da exploração do património como recurso turístico, o modelo de gestão não deve ser demasiado orientado a favor da satisfação dos visitantes, sob o risco de se colocar em perigo o objetivo fundamental da salvaguarda do património. É também importante perceber-se até que ponto e de que modo a gestão influencia a experiência do visitante.

A literatura sobre este tópico em particular não é muito extensa, havendo trabalhos que abordam essa questão, como é o exemplo do texto de Gianna Moscardo (1996). Nesse seu trabalho, a autora apresenta algumas indicações de como a gestão de um recurso cultural (no caso, um museu) pode ser melhorada através da interpretação e pode potenciar um estado de *mindfulness* no visitante de modo a que a sua experiência seja mais educativa e informativa. Refere concretamente que podem potenciar a experiência oferecida aos visitantes, medidas como: exposições interativas ou em que o visitante possa participar e controlar a quantidade de informação que recebe (por exemplo, cartões de perguntas relacionadas com a exposição, jogos exploratórios, brochuras ou guias que direcionem a atenção do visitante); aparelhos de orientação cognitiva para incentivar o visitante a ter uma postura mais *mindful* durante a visita e potenciar a aprendizagem; sistemas de orientação físicos que sejam eficientes; e, por último, a autora sugere que visitas guiadas e/ou o contacto com uma equipa de interpretação

também podem ser técnicas eficientes (Moscardo, 1996, p. 386). Nesse estudo, identificam-se quatro princípios-chave que devem estar subjacentes à interpretação nos sítios de património edificado: “um, deve dar-se ao visitante variedade nas suas experiências”; “dois, deve dar-se ao visitante controlo sobre as suas experiências (de modo geral, o controlo é dado aos visitantes através de oportunidades de interagir com ou participar na interpretação, e um bom sistema de orientação físico)”; “três, a interpretação deve relacionar as experiências pessoais dos visitantes”; “e quatro, a interpretação deve desafiar os visitantes, a questionarem e encorajá-los a questionar” (Moscardo, 1996, p. 392).

O presente trabalho pretende dar um contributo para esta discussão, refletindo sobre a influência que a gestão do património tem sobre a experiência turística.

3. Estudo de caso: Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A.

3.1. Origem e Missão da Instituição

No ano de 1995, a UNESCO classificou a região de Sintra como Paisagem Cultural, uma das distinções do Património Mundial da Humanidade, reconhecendo o valor da conjugação do património construído e património natural e da utilização que o ser humano faz do território.

Cinco anos após a classificação de Sintra como Paisagem Cultural, em 2000 foi criada a empresa Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A. (PSML). Trata-se de uma instituição de capitais públicos à qual foi atribuída, por parte do Estado português, a gestão de alguns dos principais monumentos localizados na área da Paisagem Cultural de Sintra, a que se juntaram mais tarde outros edifícios fora desta área.

Fazem parte, como acionistas da empresa, o Estado sob a representação da Direção-Geral do Tesouro e Finanças com uma participação de 35%, o Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, I.P., também com participação de 35%, o Turismo de Portugal, I.P. e a Câmara Municipal de Sintra, contando estes últimos com participações de 15% cada um.

Sediada no Parque de Monserrate, esta empresa tem como objeto, segundo o Decreto-Lei 215/2000 de 2 setembro, “a recuperação, requalificação e revitalização, gestão, exploração e conservação de todas as áreas, designadamente os parques e demais zonas envolventes, que lhe sejam atribuídas pelo presente diploma, nos termos do anexo II, bem como todas as actividades conexas ou afins ao objecto principal”.

Em 2007, foi publicado o Decreto-Lei n.º 292/2007, de 21 de agosto, que estabelece as alterações feitas à composição acionista da empresa (em que o Turismo de Portugal, I. P. passa a substituir o Instituto de Turismo de Portugal enquanto acionista) e o seu conselho de administração (sendo que o conselho de administração anteriormente constituído por um presidente e dois a seis vogais [Art. 15.º, n.º 1, DL 215/2000, de 2 setembro], passando a ser constituído por um presidente e dois vogais executivos [Art. 15.º, n.º 1, DL 292/2007, de 21 de agosto]). Para além das alterações feitas à estrutura da administração, está declarado neste decreto a entrega da gestão do Palácio da Pena à PSML.

Já no ano de 2012, o Decreto-Lei n.º 205/2012, de 31 de agosto, traz novas alterações ao decreto de 2000, voltando a alterar a estrutura acionista (o grupo de acionistas composto pelo Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade, I. P., com participação de 36%; o Turismo de Portugal, I. P., com 15%; o Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., com 34%, e a Câmara Municipal de Sintra, com 15%, por alteração feita no DL 292/2007, passa a apresentar a actual composição já mencionada) e entregando a gestão dos Palácios Nacionais de Sintra e Queluz, bem como a gestão da Escola Portuguesa de Arte Equestre.

3.2. Modelo de Gestão

Como já foi mencionado, a gestão feita pela PSML envolve a recuperação, revitalização, conservação e manutenção do património à sua guarda, tal como é responsável por investigar e interpretar o património e proporcionar a sua abertura à fruição do público.

A empresa é gerida por um Conselho de Administração composto por um presidente e dois administradores e o modelo de gestão seguido pela PSML assenta numa estratégia

de sustentabilidade do património e sustentabilidade económica da empresa², o que implica, como podemos encontrar explicito no *site* oficial da empresa:

- a criação de novos polos de interesse turístico através das manutenção e conservação do património de modo a atrair um maior número de visitantes e, consequentemente, a gerar uma maior receita;
- criar novos produtos turísticos que se relacionem com o património que gere;
- oferecer melhores serviços aos seus visitantes;
- informar e comunicar, recorrendo sempre que possível à utilização de novas tecnologias específicas para esse fim;
- monitorizar a satisfação dos visitantes;
- proteger a Paisagem Cultural de Sintra;
- e desenvolver técnicas de manutenção adequadas.

Esta estratégia vê-se refletida nas ações e atividades desenvolvidas pela empresa ao longo dos anos. Essas atividades incluem os trabalhos de recuperação e manutenção do património tanto natural como edificado – como são exemplo os trabalhos desenvolvidos no Parque da Pena com a remoção de espécies invasoras, acompanhamento de manutenção das restantes espécies e replantação de espécimes naturais da flora da região de Sintra; e os trabalhos de restauro no Palácio da Pena de modo a recuperar partes do palácio que já se encontravam em estado de degradação, aplicando, no decorrer dos trabalhos, técnicas modernas que permitem uma maior proteção do património aos elementos naturais (aplicação de tratamentos químicos que não permitam o desenvolvimento de elementos biológicos, como plantas e fungos, potencialmente prejudiciais à estrutura do palácio) e modernização das infraestruturas (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2015).

A empresa também tem procurado realizar parcerias com instituições nacionais e estrangeiras, o que permite a troca de experiências e uma maior promoção do património tanto a nível nacional como no estrangeiro (por exemplo, parcerias

² O conceito de sustentabilidade tem recebido muita importância ao longo dos anos, especialmente no que diz respeito ao turismo, no entanto, acreditamos que isto significa que existe uma preocupação por parte da empresa por realizar as suas ações de forma a que seja autónoma e consciente, tentando não afetar de forma negativa o património que gere para que gerações futuras possam também usufruir do mesmo.

internacionais com a ARRE - Association des Résidences Royales Européennes e a Botanic Gardens Conservation International, parcerias nacionais com a Associação Cultura e Associação Portuguesa dos Jardins e Sítios Históricos), assim como o desenvolvimento de atividades diversas que permitem ao público uma melhor fruição do património (por exemplo, os passeios a cavalo e em charrete realizados no Parque da Pena e exposições temporárias) e que procuram reduzir a sazonalidade, especialmente presente nas diferenças de afluência de visitantes entre época alta e época baixa (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2016, p. 9).

Também encontramos resultados da estratégia de gestão da empresa presente no investimento que esta faz no atendimento ao público com a formação que oferece aos seus colaboradores, cujo trabalho está diretamente relacionado com o acolhimento e apoio aos visitantes, garantindo que estes possam prestar um melhor serviço.

No que diz respeito à economia da empresa, uma vez que não recebe verbas provenientes do Orçamento de Estado, a Parques de Sintra depende das receitas originadas pela venda de ingressos nos monumentos e jardins e parques sob a sua gestão, das receitas provenientes das vendas nas suas lojas, cafetarias e restaurantes, das receitas provenientes da prestação de serviços de aluguer de espaços para eventos, e também da obtenção de donativos, investimentos exteriores e subsídios provenientes de candidaturas de projetos a fundos nacionais e estrangeiros.

No que diz respeito às fontes de receitas, como já foi mencionado no parágrafo anterior e está exposto na tabela 2, a PSML tem como principais fontes de receita a bilheteira, que é onde se gera o maior rendimento (cerca de 78,3% do volume de negócios), seguida pela restauração (9,7%) e, por fim, pelas lojas (4,4%), sendo que as atuações equestres da EPAE e as outras atividades representam 7,6% do volume de negócios. Uma vez que é através da venda de bilhetes que a PSML obtém uma grande parte das receitas (tendo sempre um resultado muito superior ao das lojas e restauração), como podemos depreender pelos dados apresentados na tabela 2, revela-se especialmente importante promover e dinamizar a oferta de atividades e experiências no património gerido pela PSML, já que isso pode permitir atrair um maior número de visitantes.

Tabela 2 – Evolução dos ganhos e rendimentos operacionais das receitas da PSMLEVOLUÇÃO DOS GANHOS E RENDIMENTOS
[euros]

	2014	2015	2016
VOLUME DE NEGÓCIOS	17.612.536	21.163.845	25.724.096
% Var. anual	18%	20%	22%
Bilheteiras	13.589.501	16.587.391	20.138.357
% Var. anual	18%	22%	21%
Restauração	1.319.489	1.868.985	2.487.137
% Var. anual	13%	42%	33%
Receitas líquidas do custo de CMVMC	763.896	1.136.895	1.579.546
Lojas	1.001.972	1.089.258	1.142.477
% Var. anual	16%	9%	5%
Receitas líquidas do custo de CMVMC	428.927	539.195	419.569
Atuações equestres da EPAE	51.215	93.459	36.051
	-72%	82%	-61%
Outras atividades	1.650.359	1.524.752	1.920.074
% Var. anual	31%	-8%	26%
Subsídios à exploração	135.221	329.648	428.280
Outros rendimentos e ganhos	68.466	52.955	168.986
RENDIMENTOS E GANHOS OPERACIONAIS TOTAIS	17.816.223	21.546.448	26.321.362
% Var. anual	15%	21%	22%

Fonte: Extraído do Relatório e Contas da PSML referente ao ano de 2016

A venda de bilhetes está disponível através da página oficial da Parques de Sintra (parquesdesintra.pt) e no local, tanto nas bilheteiras como em postos de venda automática que são disponibilizados para comodidade dos visitantes. Uma das estratégias de gestão aplicadas está na flutuação sazonal do valor cobrado pelos bilhetes, havendo uma redução do valor do bilhete da “época alta” (de finais de Março a Outubro) para a “época baixa” (por exemplo, bilhete para visitar o Palácio Nacional de Sintra, época baixa: 9€; época alta: 10€), mas também disponibilizando, em todas as bilheteiras, uma lista de descontos aplicáveis entre os quais está incluído um desconto variável na compra de bilhetes combinados com entrada em mais do que um dos monumentos, variando o desconto aplicável entre os 5% e os 10%. Podemos considerar que esta estratégia de alteração de valores sirva para incentivar a visita aos monumentos em diferentes épocas do ano, enquanto que os descontos na compra de bilhete para mais do que um monumento seja uma maneira de incentivar o público a visitar os outros monumentos que se encontram sob a gestão da PSML.

Jurenienė e Radzevicius (2014, p. 248) referem que, por norma, grande parte dos benefícios económicos provenientes da utilização do património cultural para fins turísticos não são recebidos nos monumentos, palácios e museus, sendo que os maiores beneficiários pertencem à economia local. Este facto leva-nos ao conceito de externalidade, que se define como sendo um benefício ou custo imposto a alguém resultante da atividade, ações de outra pessoa/entidade, quando o que é imposto a outrem é um benefício, denomina-se por externalidade positiva (Catalão Lopes, n.d.). É possível verificar isso mesmo com o trabalho da empresa que se apresenta como sendo benéfico não só para os monumentos onde o modelo se encontra a ser aplicado, como também para a economia local, como aponta António Ressano Garcia Lamas (2013), presidente da PSML entre 2006 e 2014. Uma vez que a empresa leva a cabo uma ação de salvaguarda e valorização da paisagem e dos monumentos, dinamiza o comércio e a restauração, que beneficia da afluência de visitantes à área.

3.3. Património sob gestão

Ao longo dos anos a PSML tem vindo a receber para a sua administração diversos elementos naturais e de património construído, a maior parte destes localizados no território correspondente à Paisagem Cultural de Sintra.

Relativamente ao património construído, a PSML é responsável pela gestão de um total de seis monumentos, os quais seguem por ordem cronológica de quando entraram para a administração da empresa:

- Castelo dos Mouros;
- Convento de Santa Cruz dos Capuchos;
- Chalet da Condessa d'Edla;
- Palácio de Monserrate;
- Palácio Nacional da Pena;
- Palácio de Seteais e Jardins de Seteais.

Com a atribuição da gestão do Palácio de Seteais, ficou também afeta à PSML a concessão do hotel sediado no palácio. Tendo, mais recentemente, em 2012, sido

entregue à sua administração, em sequência dos bons resultados obtidos pela intervenção nos monumentos já mencionados, ainda:

- o Palácio Nacional de Sintra;
- o Palácio Nacional de Queluz
- os Jardins Botânicos do Palácio de Queluz;
- a Escola Portuguesa de Arte Equestre.

Destes bens, estão classificados como Monumento Nacional desde 1910: o Castelo dos Mouros, o Palácio Nacional da Pena, o Palácio Nacional de Queluz, o Palácio Nacional de Sintra; estando estes últimos monumentos inseridos na Rede Portuguesa. É também de interesse apontar a classificação do Chalet da Condessa d'Edla e do Palácio de Monserrate, que se encontram classificados como Imóvel de Interesse Público, nos anos de 1993 e 1975, respetivamente.

Para além do património edificado, a PSML é responsável pelo património natural que compõe a Paisagem Cultural de Sintra, encontrando-se sob sua gestão:

- o Parque da Pena;
- a Tapada do Ramalhão;
- a Mata da Trindade;
- Tapada das Roças;
- Tapada D. Fernando II;
- Tapada do Shore;
- Quintinha de Monserrate;
- Tapada de Monserrate;
- parcelas na Tapada do Saldanha.

À data de 2010, a PSML era responsável por um total de 410 hectares, o que corresponde a cerca de 40% da área da Paisagem Cultural, e com as aquisições de parcelas na Tapada do Saldanha e Tapada das Roças, passou a gerir um total de 564 hectares na área que é designada de Zona de Proteção (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2011).

3.4. Resultados de gestão e procura turística

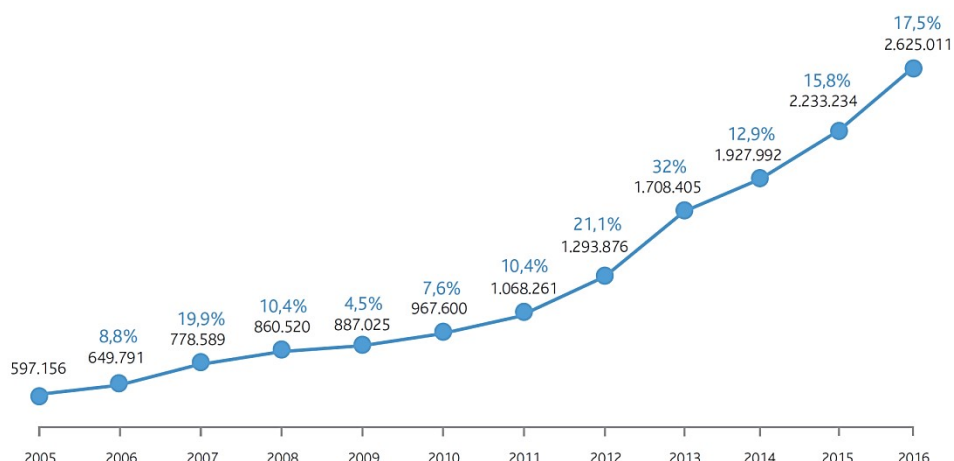
Desde a criação da PSML, os monumentos sob sua gestão têm vindo a verificar um crescimento contínuo no que diz respeito ao número de visitantes. Em novembro de 2017 celebraram os 3 milhões de visitantes num só ano, tendo dois anos antes celebrado os 2 milhões de visitantes, como apresentado no gráfico 1³.

Ao longo dos anos, o aumento do número de visitas tem sido constante, verificando-se em alguns anos um aumento mais acentuado, nomeadamente nos anos de 2007, 2012 e 2013. No ano de 2007, podemos atribuir o aumento do número de visitantes no património gerido pela PSML à entrada do Palácio Nacional da Pena. Entre os anos de 2011, 2012 e 2013 verifica-se um crescimento no número de visitantes algo irregular, justificável pela adição dos Palácios Nacionais de Sintra e Queluz à gestão da PSML, em setembro de 2012, tendo já o número de visitas realizadas após a sua inclusão contado para as taxas de visitas ao património sob gestão da empresa; podemos considerar que 2013 apresenta uma taxa de variação tão elevada por ser o primeiro ano completo em que os novos monumentos se encontravam sob a gestão da PSML e a venda de bilhetes com desconto para mais do que um monumento sob a gestão da PSML ter incentivado a visita a mais monumentos, aumentando assim o número de visitas realizadas.

³ A celebração das 3 milhões de visitas foi partilhado nas redes sociais da Parques de Sintra. O gráfico utilizado referente ao número de visitas é o mais recente disponibilizado pela empresa nos seus relatórios de contas anuais.

Gráfico 1 – Número de Visitantes aos monumentos sob gestão da PSML entre 2005 e 2016

Visitas



Fonte: Extraído do Relatório e Contas da PSML referente ao ano de 2016

Em comparação, no ano de 2016, na região de Lisboa, verificou-se um número de 4 365 835 de visitantes aos monumentos e museus, com uma taxa de crescimento de 10,1% em relação ao ano anterior (o que representa um decréscimo do crescimento de 11% verificado no ano de 2015), como representado na tabela 3. De resto, o crescimento da procura no património sob gestão da PSML tem sido sistematicamente superior ao observado na generalidade dos museus na região nos últimos anos (gráfico 1). Este facto pode ser um indicador da eficiência do modelo de gestão da PSML na captação de visitantes, muito embora se deva ter em conta que tal reflete também a entrada de novos polos de atração para a sua guarda.

Tabela 3 – Número de Visitantes a museus na região de Lisboa entre 2012 e 2016

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Visitantes (N.º) de museus por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual				
	Período de referência dos dados				
	2016	2015	2014	2013	2012
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Lisboa	4 365 835	3 965 015	3 573 429	3 272 142	2 850 262
Var. anual	10,1%	11,0%	9,2%	14,8%	

Visitantes (N.º) de museus por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual - INE, Inquérito aos museus

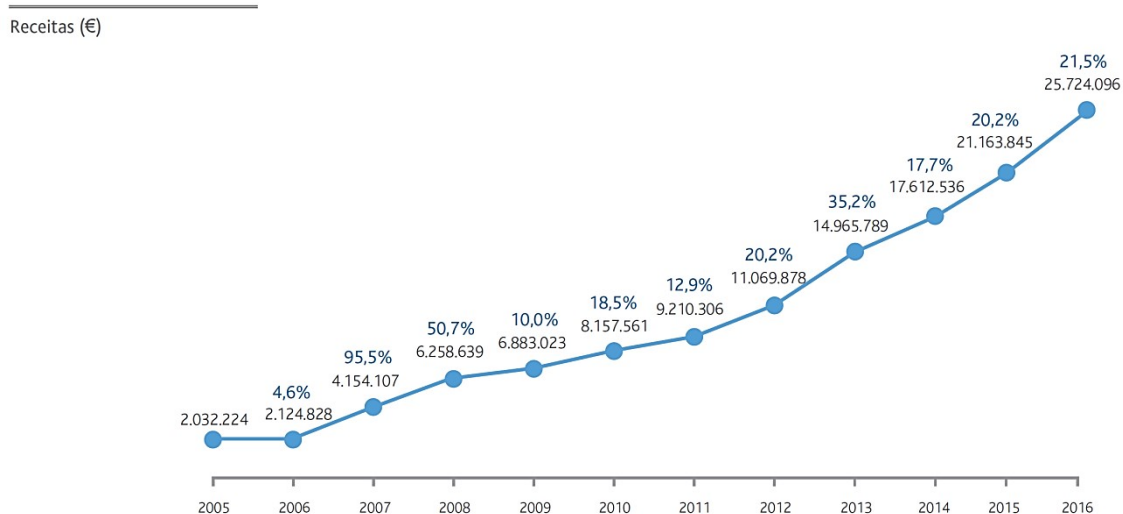
Fonte: Dados extraídos do site do Instituto Nacional de Estatística (INE)

Com o aumento do número de visitas também se verificou um aumento no valor das receitas obtidas, tendo-se verificado em 2016 um crescimento de 21,5% em relação ao ano de 2015, como representado no Gráfico 2. Considera-se que para além do aumento do número de visitas, o crescimento financeiro é resultante da abertura de novos polos de visita (espaços recuperados durante o ano de 2016), das melhorias feitas às lojas, da integração de bilheteiras automáticas (isto é, quiosques que permitem um atendimento mais rápido), da realização de novas exposições e eventos culturais, bem como o aumento da promoção das atividades da PSML em diversos meios de comunicação (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2017b, p. 95).

À semelhança daquilo que se verifica na variação anual do número de visitantes recebidos nos monumentos, também nas receitas geradas existem alguns anos com uma variação superior, nomeadamente nos anos de 2007 (variação de 95,5%) e 2012 (variação de 20,2% em relação ao ano anterior). A justificação mais provável para estes aumentos está relacionada com a inclusão de novos monumentos na gestão da empresa (isto é, em 2007, o Palácio da Pena, e em 2012, os Palácios de Sintra e de Queluz), o que terá aumentado as receitas obtidas nesses anos com o aumento de venda de bilhetes para esses monumentos em específico. Verifica-se também que nos anos 2008 e 2013, a taxa de variação é bastante elevada (50,7% em 2008 e 35,2% em 2013), sendo resultado ainda da adição de novos monumentos à gestão da PSML.

Uma vez que a Parques de Sintra depende apenas das receitas obtidas pela venda de bilhetes e outros serviços que presta, o aumento das receitas é crucial para o investimento feito pela empresa em trabalhos de restauro e conservação, o que só por si já se torna num ponto de atração para mais visitantes, o que, como afirma António Ressano Garcia Lamas (2013), cria um “ciclo virtuoso da correta gestão do património”.

Gráfico 2 – Receitas obtidas pela PSML entre 2005 e 2016



Fonte: Extraído do Relatório e Contas da PSML referente ao ano de 2016

Pela análise da tabela 4, verifica-se um elevado gasto em fornecimento e serviços externos (com uma variação de 10% em relação ao ano de 2015) e em gastos com o pessoal (que, contrariamente aos gastos em fornecimento e serviços externos, verificou um aumento de 16% em comparação ao ano anterior). Verificamos, pela informação presente no Relatório e Contas de 2016, que a empresa continuou em 2016 com o investimento nas formações dos seus colaboradores que tinha iniciado em 2015, havendo um gasto em particular nas formações relacionadas com o atendimento ao público e de carácter técnico (nomeadamente, engenharia e arquitetura) (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2017b, p. 88), o que explica o aumento de 16% nos gastos com o pessoal. Apesar de ser ainda um dos setores em que a empresa mais gasta, verificou-se uma redução dos fornecimentos e serviços externos em relação ao ano anterior, podendo ser justificada com, por exemplo, a redução dos custos dos alugueres mensais da frota automóvel, como exposto no Relatório e Contas de 2016.

Consideramos que este aumento na despesa com o pessoal pode também ser justificado pelo aumento do número de visitantes, uma vez que uma maior afluência de público aos monumentos sob sua gestão implica que a empresa faça um investimento maior na manutenção e outras despesas associadas aos serviços que presta, semelhante à situação que verificaram em 2011 com o aumento dos números de visitantes (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2012).

Tabela 4 – Evolução dos Gastos e Perdas da PSML**EVOLUÇÃO DOS GASTOS E PERDAS**

[euros]

	2014	2015	2016
Custo das mercadorias vendidas e das mercadorias consumidas (CMVMC)	1.133.398	1 284.348	1.630.498
% Var. anual	20%	13%	27%
Em % das receitas de lojas e restauração	49%	43%	43%
Margem bruta (receitas de lojas e restauração líquidas do CMVMC)	1.192.824	1.676.090	2.182.337
Gastos com pessoal	4.584.056	4.815.142	5.578.573
% Var. total anual	-6%	5%	16%
Dos quais, são trabalhos para a própria empresa:	154.789	88.111	40.663
Fornecimentos e serviços externos	5.675.534	6.751.957	7.428.910
% Var. total anual	0%	19%	10%
Dos quais, são trabalhos para a própria empresa:	235.213	498.397	493.406
Outros gastos e perdas	60.593	55.964	185.104
[-] Trabalhos para a própria empresa	390.002	586.508	534.068
% Var. anual	-22%	13%	-9%
Em % de investimento em ativo fixo	10%	10%	11%

Fonte: Extraído do Relatório e Contas da PSML referente ao ano de 2016

Contudo os resultados positivos da gestão e do modelo aplicado pela Parques de Sintra não se limitam única e exclusivamente ao crescimento de receitas e aumento no número de visitantes ao longo dos anos, sendo também reconhecido este sucesso através da atribuição de prémios e menções honrosas referentes não só aos trabalhos realizados no âmbito da recuperação e conservação do património mas também aos projetos desenvolvidos pela empresa no que diz respeito à sua responsabilidade social.

Um dos primeiros prémios ganhos pela empresa foi-lhe atribuído no ano de 2009 pela European Enterprise Award relativamente ao trabalho da empresa no âmbito da inclusão social com o seu programa de acolhimento de reclusos. Este projeto foi iniciado no ano de 2007, com base num protocolo realizado com a Direção Geral dos Serviços Prisionais, prevendo a inclusão de reclusos no trabalho no património, recebendo indivíduos em cumprimento de fim de pena que se tenham candidatado e sido aceites para trabalhar nas instalações da PSML, pagando-lhes através do Estabelecimento Prisional de Sintra, tudo isto com vista à adaptação dos indivíduos à vida após o cumprimento de pena (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2011).

Para além do programa mencionado, perante o desempenho e desenvolvimento de outros projetos de cariz social, a empresa tem recebido prémios pelo seu projeto “Parques de Sintra Acolhem Melhor”. Este projeto visa proporcionar um melhor acolhimento e tornar os monumentos mais acessíveis a visitantes com necessidades especiais, nomeadamente através da aplicação de meios que permitem a indivíduos com necessidades especiais (sejam elas motoras, no caso dos utilizadores de cadeiras de rodas, ou de outro tipo de natureza, como é o exemplo de indivíduos invisuais) visitar e apreciar os monumentos. Algumas das medidas aplicadas relativamente ao projeto “Parques de Sintra Acolhem Melhor” passaram pela aquisição de equipamentos e a adaptação física dos espaços (a PSML adquiriu cadeiras de rodas para disponibilizar a visitantes com mobilidade condicionada e, de modo a adaptar o espaço físico a favor destes visitantes, procedeu à colocação de rampas amovíveis, inserção de corrimões e, sempre que possível, de elevadores), alterações às plataformas de comunicação, bem como a formação e sensibilização dos colaboradores para prestarem um melhor serviço a uma maior diversidade de visitantes (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2014).

Desde 2009 que o número de prémios ganhos e distinções honrosas atribuídas à empresa têm vindo a crescer, aumentando assim o reconhecimento do trabalho efetuado e fruto do modelo de gestão aplicado pela PSML. A maior parte dos prémios atribuídos à empresa são especialmente referentes aos trabalhos de conservação e restauro, como já foi previamente mencionado, como são os casos dos Prémios Turismo de Portugal, em 2010, pelos trabalhos de requalificação no Palácio de Monserrate e, no ano de 2011, pelo novo projeto de requalificação do Jardim e Chalet da Condessa d’Edla.

Para além dos prémios já referidos, recebeu também o prémio World Travel Award para “Melhor Empresa do Mundo em Conservação” já por cinco anos consecutivos, merecendo especial destaque, não só pela sua importância no setor turístico mas também pela significância dos mesmos. Também de grande importância são os Prémios União Europeia para o Património Cultural/Europa Nostra⁴ que a PSML recebeu na categoria de conservação, tendo o primeiro sido recebido em 2013, pela recuperação do Chalet da Condessa d’Edla e os seus jardins, e o segundo recebido em maio de 2018,

⁴ Os World Travel Awards são uma das mais importantes distinções no setor turístico, no entanto, os Prémios União Europeia para o Património Cultural/Europa Nostra são uma representação do reconhecimento internacional de trabalhos no âmbito de conservação, investigação, serviço dedicado e educação, formação e sensibilização.

pelos trabalhos realizados nos Jardins Botânicos do Palácio Nacional de Queluz, projecto com o qual também recebeu o prémio “Escolha do Público”, em junho de 2018.

Já em 2018, para além do prémio obtido pela recuperação dos Jardins Botânicos, a Parques de Sintra obteve na edição de Prémios APOM de 2018⁵ uma distinção pela incorporação de um relevo renascentista em mármore, classificado pela DGPC como “bem de interesse nacional”, no acervo do Palácio de Monserrate, que esteve em exibição na exposição temporária “Monserrate Revisitado: a coleção Cook em Portugal”, e uma Menção Honrosa na categoria de Investigação (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2018).

Se por um lado a atribuição de prémios à Parques de Sintra representa o reconhecimento da eficácia e bom trabalho desenvolvido pela mesma, por outro representa também um aumento na notoriedade da empresa e do património sob sua gestão, o que podemos considerar um fator de influência para uma maior promoção dos mesmos junto do público e o possível aumento de visitas em anos seguintes.

3.5. Locais de Estágio

Durante os três meses em que decorreu o estágio, foi possível à autora deste relatório a circulação por vários monumentos sob a gestão da PSML, tendo desempenhado as funções de Assistente de Apoio ao Visitante no Palácio Nacional da Pena, no Chalet da Condessa d’Edla e no Palácio de Monserrate. Contudo, o Palácio Nacional de Sintra foi o principal local de estágio, pois foi onde permaneceu mais tempo, seguido do Palácio Nacional da Pena, pelo que é nesses dois monumentos que incide este relatório.

Situado no centro histórico da Vila de Sintra, o Palácio Nacional de Sintra é o palácio mais antigo de Portugal e conta com aproximadamente dez séculos de história. O palácio encontra-se na localização onde se acredita ter inicialmente estado localizada a habitação dos governadores mouros da região e, após a conquista da região de Lisboa e Sintra por D. Afonso Henriques no século XII, passando a ser a residência de veraneio da família real portuguesa.

⁵ Iniciativa anual da Associação Portuguesa de Museologia

Tendo sido utilizado por várias gerações de reis e rainhas que governaram Portugal até ao início do século XX, o palácio sofreu, ao longo dos séculos, várias campanhas de construção de modo a adaptar o espaço às necessidades e gostos dos seus ocupantes, tendo sido as mais marcantes as realizadas durante os reinados de:

Imagem 1 – Palácio Nacional de Sintra



Fonte: Recolha própria

- D. Dinis (século XIV), tendo sido a ala norte e a capela construções feitas durante o seu reinado;
- D. João I (século XV), com a construção da Sala dos Cisnes, sala das Pegas, quartos adjacentes e também a construção do elemento de destaque deste palácio, as chaminés cónicas das cozinhas;
- D. Manuel I (século XVI), quando se construiu a ala este do palácio caracterizada pelos elementos de decoração manuelina nas janelas e portas, onde se localiza a Sala Manuelina, e a torre na ala oeste onde se localiza a Sala dos Brasões. Para além da adição destes elementos, outras obras feitas durante o reinado de D. Manuel I foram de cariz de embelezamento sendo dessa altura a grande coleção de azulejos que reveste as paredes de algumas salas do palácio.

Posteriormente, após a extinção da monarquia em Portugal, realizou-se uma campanha de obras de modo a tornar o palácio apto para a sua abertura ao público e a sua musealização (Parques de Sintra - Monte da Lua, n.d.-a)⁶.

O Parque e Palácio Nacional da Pena localizam-se na Serra de Sintra, encontrando-se o palácio construído no segundo ponto mais alto da serra, sendo que no primeiro se encontra edificada a Cruz da Peninha (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2017a). Como podemos encontrar escrito na brochura “Parques e Monumentos de Sintra” da PSML

⁶ Conhecimentos sobre a história do Palácio Nacional de Sintra adquiridos durante uma formação dada aos elementos da equipa de Assistentes de Apoio ao Visitante, com o apoio da informação publicada na página oficial da PSML sobre o palácio e a sua história.

(2017a, p. 11): “o Parque e o Palácio da Pena são o expoente máximo, em Portugal, do Romantismo no séc. XIX, e o mais importante polo da Paisagem Cultural de Sintra – Património Mundial”.

Neste ponto da serra erguia-se o Mosteiro de Nossa Senhora da Pena, mandado construir por D. Manuel I, no século XVI, e oferecido à ordem de São Jerónimo. Após a abolição das ordens religiosas, no ano de 1834, o mosteiro ficou ao abandono, sendo comprado por D. Fernando II, rei-consorte da rainha D. Maria II, no ano de 1838, juntamente com a área envolvente que incluía as ruínas do Castelo dos Mouros (Alves, Lima, & Bico, 1988). Após a aquisição do edifício em ruínas, D. Fernando II quis reabilitar o mosteiro, utilizando-o como palácio de verão para a família real, recuperando e adaptando o edifício devoluto (constituído pelo claustro, capela, sacristia e torre sineira, que é a actual torre do relógio) para esse fim.

Mais tarde, D. Fernando terá ficado de tal modo fascinado com o mosteiro e a sua envolvente, que aliada à educação germânica do rei e o imaginário romântico da época, decidiu alterar o projeto de reconstrução do mosteiro, prolongando-o com áreas maiores e um torreão (Parques de Sintra - Monte da Lua, n.d.-b). A obra foi entregue a um arquiteto alemão, o Barão de Eschwege que incluiu no projeto caminhos de ronda, bastiões e uma ponte levadiça, ao estilo romântico da época (Lello & Irmão Editores, n.d.).

É possível distinguir o edifício correspondente ao mosteiro construído por D. Manuel I, o qual passou a ser designado por Palácio Velho, da parte do edifício mandada construir por D. Fernando II, designado por Palácio Novo, pelas cores das fachadas, sendo que o Palácio Velho apresenta as paredes pintadas de um tom vermelho/rosa-velho e o Palácio Novo tem as paredes pintadas de amarelo e em certas partes apresenta um revestimento de azulejos.

Relativamente ao Parque da Pena, a PSML (n.d.-b) escreve:

“D. Fernando mandou igualmente plantar o Parque da Pena nas áreas envolventes do Palácio à maneira dos jardins românticos, com caminhos serpenteantes, pavilhões e bancos de pedra a pontuar os percursos, bem como árvores e outras plantas provenientes dos quatro cantos do mundo, tirando partido do clima húmido da serra de Sintra e

criando de raiz um parque exótico com mais de quinhentas espécies arbóreas.”

Das muitas plantas exóticas que se encontram plantadas no Parque da Pena, destacam-se entre elas a coleção de camélias asiáticas que D. Fernando mandou incluir no parque por volta da década de 1840 (Parques de Sintra - Monte da Lua, 2017a). Esta coleção tornou-se de tal modo importante e é de tal modo emblemática que, nos dias de hoje, recebeu a distinção de Jardim de Camélias de Excelência atribuída pela International Camelia Society.

4. Aprendizagens e lições aprendidas no Estágio

4.1. Funções desempenhadas

No decorrer do estágio, a autora deste relatório desempenhou a função de Assistente de Apoio ao Visitante, integrando a equipa alocada ao Palácio Nacional de Sintra e Palácio da Pena, onde o estágio decorreu.

Durante o estágio, recebeu formação por parte das responsáveis de dia nos monumentos em que desempenhou as referidas funções, sendo que estas formações consistiam numa visita pelo monumento na companhia da responsável de dia enquanto esta explicava as tarefas a desempenhar e cuidados a ter em cada sala do monumento, seguindo por uma visita utilizando o áudio-guia de modo a aprofundar o conhecimento das designações das salas que compõem o percurso de visita e a história do palácio. Foi possível também acompanhar a equipa numa formação sobre o palácio e a sua história, aprofundado e esclarecendo dúvidas sobre a composição da estrutura do palácio e o desenvolver da história da sua utilização pela família real portuguesa ao longo dos anos.

Faz parte das funções de Assistente de Apoio ao Visitante esclarecer as dúvidas e ajudar o visitante na interpretação da história do monumento, durante a sua visita, para além de ajudar a proteger o património ao explicar aos visitantes a sua importância. Desta forma, é importante que o próprio assistente tenha conhecimento da história do monumento em que trabalha, sendo que não só toma consciência do valor do monumento para a história de Portugal, como passa ele próprio a valorizá-lo mais. Se no que diz respeito ao conhecimento e formação do assistente, ter um conhecimento aprofundado do

monumento e história é importante, o mesmo se pode dizer em relação à experiência turística, uma vez que a formação dada aos assistentes é uma mais valia pois prepara-os para responder às questões sobre a história do palácio, podendo facultar conhecimentos que nem sempre estão corretamente indicados nos guias que os visitantes trazem consigo e complementar as informações disponibilizadas nas placas de informação com os conhecimentos adquiridos nas formações.

As funções desempenhadas enquanto Assistente de Apoio ao Visitante iniciavam-se todos os dias antes da abertura do palácio ao público, com a preparação das salas e espaços de acolhimento dos visitantes, o que, dependendo da sala que estivesse atribuída na escala feita pela Responsável de Equipa, implicava as seguintes rotinas: abrir as portadas das janelas, colocar as baias corretamente, verificar se a sala se encontra limpa e em condições para receber os visitantes, ligar os ecrãs disponíveis na Sala dos Cisnes e na Sala das Pegas (ecrãs esses que apresentam ao público fotografias e pinturas que retratam a utilização que ambas as salas tiveram durante as últimas gerações da monarquia portuguesa) e acender as luzes das salas necessárias. Durante a época baixa, enquanto se abriam as salas e preparava o palácio, cada assistente deveria verificar se na sua sala tinha entrado água pelas janelas, devendo colocar um placa de aviso no pavimento se este se encontrasse molhado.

Dependendo do número de elementos na equipa em cada dia, poderia ou não haver assistentes suficientes para destacar um assistente em cada sala, no entanto, o que era mais comum, era só estar destacado um assistente para as principais salas: Sala dos Archeiros, Sala das Pegas, Sala dos Brasões. O assistente responsável por cada uma destas salas ficava também responsável pelas salas adjacentes, fazendo a abertura e fecho dessas salas. O assistente destacado para a entrada do palácio fica responsável por “picar” os bilhetes dos visitantes, informá-los sobre as regras de visita (fotografias no interior são permitidas mas sem a utilização de *flash*, a utilização de *selfie-sticks* não é permitida, tal como não é permitido comer no interior) e comunicar ao colega destacado para a Sala dos Archeiros a chegada de grupos com ou sem guia e o número de elementos do grupo de visitantes. O assistente destacado para o Jardim tem como principal função garantir que todos os visitantes passem pela bilheteira e que nenhum inicie o percurso de visita no sentido inverso ao programado, sendo importante a correta circulação dos visitantes no percurso de visita para evitar congestionamentos e confusões.

Na fase inicial do estágio, era suposto que na abertura do palácio e ao longo do dia, o assistente que estivesse destacado para a Sala das Pegas e o assistente destacado para a Sala dos Brasões tomassem nota dos valores de humidade nos higrómetros colocados na Sala das Pegas, na Sala Júlio César e na Sala Chinesa, contudo, durante o estágio, os higrómetros iniciais foram trocados por higrómetros automáticos que enviam os valores para um computador, tornando esta tarefa desnecessária.

Após a abertura do palácio ao público e durante o resto do dia, as funções de Assistente de Apoio ao Visitante passam por receber os visitantes, garantindo que estes cumprem as regras do palácio não comendo no interior, nem utilizando *selfie-stick* ou *flash* para tirar fotografias, verificando que os visitantes não ultrapassam baias (tanto para tocarem nos objetos ou mobílias expostas ou seguirem o percurso de visita no sentido errado), e respondendo a questões que lhe sejam colocadas. No caso de os visitantes se encontrarem acompanhados por crianças, o assistente deve observar o comportamento das crianças de modo a evitar que estas ultrapassem as baias ou tenham outro tipo de comportamento inadequado à visita, chamando à atenção dos pais quando necessário e avisando através do rádio os outros colegas para estarem alerta para situações semelhantes com a criança e família.

Para além das situações acima mencionadas, os assistentes devem fazer o controlo da permanência de grupos grandes nas salas, alertando os guias para avançarem para a sala seguinte quando há outros grupos (por vezes com um número superior de elementos) em espera, e também garantir que, caso o número de elementos no grupo seja superior a 10 pessoas (excluindo o guia), todos os elementos têm um auricular para ouvir a explicação feita pelo guia. Caso o grupo não possua auriculares deve informar-se o guia de que não poderá fazer explicações para o grupo ao longo do percurso e garantir que as mesmas não acontecem para evitar o barulho. É também função do assistente garantir que os grupos e outros visitantes não fazem muito barulho de modo a não incomodarem.

Ao final do dia, após o fecho da bilheteira (17h em época baixa e 18h em época alta), o assistente da entrada informa os restantes colegas se há algum visitante a iniciar a visita ao palácio e, não se verificando, inicia-se o processo de encerramento. Havendo visitantes ainda dentro do palácio, a posição dos mesmos é comunicada através do rádio para que se possa proceder ao fecho das salas já desocupadas. A rotina de encerramento inclui o fecho das portadas das janelas e portas da varanda, arrumar as almofadas das

namoradeiras, desligar os ecrãs das salas dos Cisnes e das Pegas, apagar a luz das divisões já encerradas, fechar as portas de determinadas salas com a chave mestra e verificar se não se encontra nenhum visitante nas casas-de-banho antes de se apagarem as restantes luzes. O assistente na entrada é responsável por, ao fecho, levar as baias da entrada para a bilheteira e deixar o PDA no tesouro a carregar, fechar a porta, confirmando que depois o Segurança ou a Responsável de Equipa trancam a porta, e finalmente dirigir-se para o jardim para ajudar no fecho. O assistente destacado para o jardim fica responsável por fechar a porta de acesso aos jardins às 17h45 (horário de época baixa) / 18h45 (horário em época alta), fazendo depois a ronda para verificar se não se encontra nenhum visitante ainda no interior dos jardins.

Uma vez que as posições dos elementos da equipa de assistentes não era constante, antes sendo todos os dias destacados para uma sala diferente, competia a todos saberem os procedimentos de abertura e encerramento do palácio.

No Palácio da Pena, a rotina de abertura não era muito diferente, sendo que tinha apenas que: abrir algumas portadas, verificar se as baias se encontravam bem colocadas e abrir a porta para o varandim de D. Amélia. Apesar de os bilhetes serem adquiridos na entrada do parque, só à entrada do palácio se “pica” o bilhete, pelo que quem estivesse à porta tinha que colocar e recolher as baias à abertura e ao fecho. Este assistente é também responsável por controlar o fluxo de visitantes para o interior do palácio, comunicando ao colega da sala seguinte se o andamento dos visitantes permitia a entrada de grupos maiores. À semelhança do que ocorre no Palácio Nacional de Sintra, é colocado um assistente na última parte do percurso de visita (no caso da Pena, as cozinhas), uma vez que a saída do palácio coincide com a localização das esplanadas da cafetaria no terraço; o papel deste assistente é indicar aos visitantes que entrem pela cozinha que devem dirigir-se à entrada do palácio para validar o bilhete e iniciarem o percurso de visita no sentido correto.

A rotina de encerramento também era semelhante à do Palácio Nacional de Sintra, consistindo no fecho de portadas e portas, apagar as luzes e certificar-se que não se encontra ninguém no interior do palácio. Contudo, enquanto no palácio da vila, o assistente que se encontra nos jardins tinha que fazer a ronda para verificar que não se encontrava nenhum visitante no seu interior, no Palácio da Pena é atribuída a um dos assistentes a função de fazer a ronda na “Volta do Guarda” (área no exterior do palácio

composta por um caminho estreito que circunda na totalidade o edifício do Palácio Velho).

4.2. Metodologia de recolha e tratamento de informação

No decorrer do estágio, para obtenção de informação para a elaboração deste relatório e para o cumprimento dos objetivos de estágio estipulados, utilizou-se uma metodologia de observação participante de modo a perceber como o modelo de gestão da empresa Parques de Sintra – Monte da Lua é aplicado e recorreu-se também à criação de um questionário fechado que foi distribuído pessoal e presencialmente em dois dos monumentos sob gestão da Parques de Sintra. A finalidade foi a de analisar e perceber de que modo a gestão é percecionada pelos visitantes e o grau de satisfação com a experiência da visita aos monumentos.

Optou-se pela utilização deste tipo de metodologia por ser a mais recorrente na literatura da experiência em turismo, como são exemplo os trabalhos de Vieira, Rodrigues & Teixeira (2015) e Kempiak, Hollywood, Bolan & McMahon-Beattie (2017).

O questionário era composto por sete grupos de questões: o primeiro grupo destinava-se a obter informações sobre as características dos visitantes; o segundo grupo visava conhecer a avaliação do visitante relativamente à qualidade dos recursos de interpretação disponibilizados para a realização da visita; o terceiro grupo destinava-se a conhecer a opinião do visitante relativamente à qualidade do ambiente e ao conforto durante a visita; o quarto grupo visava a avaliação do grau e qualidade do restauro do património móvel e imóvel; o quinto grupo pretendia analisar a perceção que os visitantes têm do valor histórico e artístico do património; o sexto grupo era referente ao funcionamento em rede da empresa; por fim, o sétimo grupo pretendia fazer uma avaliação global da experiência da visita. Houve o cuidado de que o questionário não fosse demasiado longo nem demasiado exaustivo para não desincentivar os participantes a responderem ao questionário.

As questões incluídas em cada grupo variavam entre duas a cinco questões de resposta fechada. De modo a obter valores concretos optou-se pela utilização da escala de Likert para as respostas, classificando cada pergunta numa escala de 1 a 5.

O questionário foi traduzido para inglês e espanhol - ambas as línguas faladas pela autora para além do português, e por serem duas das línguas mais faladas pelo público - e impresso para distribuição. A distribuição dos questionários foi feita pessoalmente nos Palácios Nacional de Sintra e Nacional da Pena de 15 de Março a 29 de Março de 2018. Foram escolhidos estes dois locais para distribuição do questionário pois o Palácio Nacional da Pena já se encontra sob a gestão da Parques de Sintra desde 2007 e foi submetido a profundos trabalhos de manutenção e restauro, enquanto que o Palácio Nacional de Sintra só integrou a gestão da PSML em 2012, sendo muito mais recente e apresentando-se como um interessante exemplo de comparação.

A distribuição dos questionários realizou-se perto do final do percurso de visita em ambos os locais, embora inicialmente tenha sido sugerido que a distribuição fosse feita no início do percurso da visita e que os visitantes fossem acompanhados pela autora deste relatório ao longo do percurso de modo a responder a eventuais questões. Apesar de se ter tentado implementar o modo sugerido (método que não obteve uma boa resposta por parte dos visitantes), optou-se por abordar os visitantes no final da visita de modo a que estes pudessem fazer a visita e interagir com o meio que os rodeava à vontade, pedindo depois a sua colaboração para responderem ao questionário, explicando-lhes a finalidade do mesmo.

Durante a distribuição dos questionários aos visitantes, interpelaram-se apenas visitantes individuais, isto é, que não estivessem a realizar a sua visita ao monumento num contexto de grupo com guia oficial ou excursão organizada, uma vez que estes indivíduos, ao serem responsáveis pela organização das suas visitas, têm um contacto diferente com o monumento e com a gestão da PSML, fomentando uma experiência mais pessoal.

No decorrer da análise dos resultados, irá proceder-se à análise das respostas obtidas em cada grupo de questões, recorrendo a uma tabela com a média das respostas obtidas no PNP, no PNS e no total dos questionário e a três gráficos de barras (um referente às respostas obtidas no total dos dois monumentos e dois gráficos referentes às respostas

obtidas nos dois monumentos em separado). Uma vez que se iniciou a distribuição dos questionários na última semana de época baixa (tendo a época alta começado a 25 de Março) e foi concluída durante a Semana Santa, ir-se-ão mais tarde analisar as respostas dos visitantes durante a época baixa e as respostas durante a época alta dos dois monumentos em dois gráficos/quadros separados.

4.3. Análise de resultados

Como já foi mencionado anteriormente, o questionário aplicou-se no Palácio Nacional da Pena (PNP) e no Palácio Nacional de Sintra (PNS), tendo-se obtido um total de 257 questionários respondidos, dos quais 17 foram considerados inválidos para a obtenção de resultados por estarem incompletos (ou seja, os participantes não responderam a mais de um grupo de questões, tornando estes questionários inválidos para o estudo em causa). No PNP obteve-se um total de 128 questionários dos quais 4 foram considerados inválidos, enquanto no PNS se obteve um total de 129 questionários dos quais 13 foram considerados inválidos.

O primeiro grupo de questões visava adquirir informação sobre características etárias do participante, a sua nacionalidade e os seus hábitos de turista, nomeadamente o número de vezes por ano que viaja ao estrangeiro e se, durante as viagens, é hábito fazer visitas a monumentos. Considerou-se que um indivíduo que já tem por hábito visitar o mesmo género de monumentos em outros locais será capaz de identificar e apreciar os resultados de gestão em comparação com outros sítios em que já tenha estado.

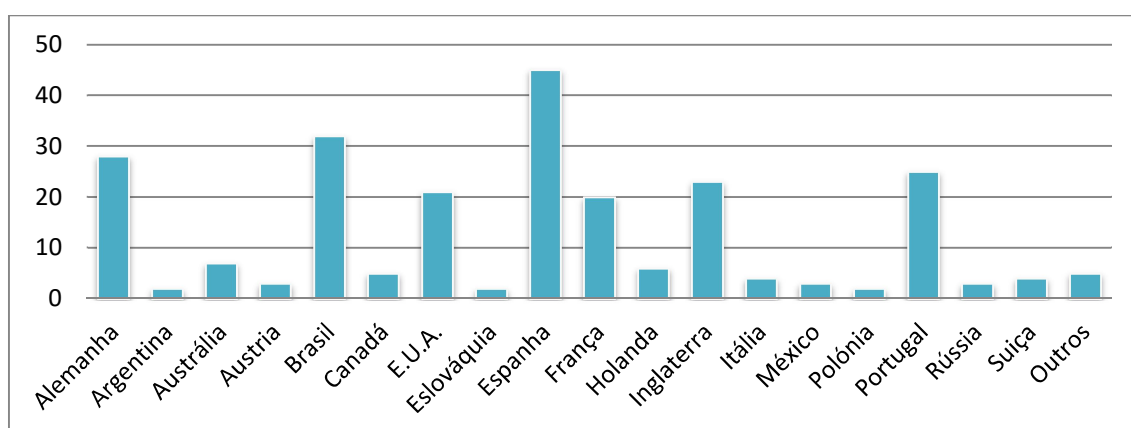
Com as respostas obtidas, foi possível verificar que o público que visita os palácios sob gestão da PSML é composto por uma grande variedade de nacionalidades (foram inquiridos visitantes de 23 países), entre as quais se destacam os visitantes de nacionalidade espanhola, brasileira, alemã, britânica e francesa. No entanto, também se verifica que há uma grande procura por parte dos visitantes nacionais, como se pode ver pelos resultados expostos no gráfico 3.

No que diz respeito às faixas etárias dos visitantes, a população de participantes revela um elevado número de visitantes dentro das faixas etárias dos 20-40 anos (63,75%) seguido também por um grande número de indivíduos com idades entendidas entre os

41 e os 65 anos (32,08%) (tabela 5). Isto indica uma população muito mais jovem do que é hábito encontrar em estudos de visitantes ao património cultural, como são exemplos os estudos de Vieira et al (2015), contudo estudos como os de Kempniak et al (2017), Richards (2000), Sheng & Chen (2012) sugerem que parece estar a aumentar a tendência de os visitantes a atrações culturais serem cada vez mais jovens.

Para além de identificar uma população jovem, algo que também foi possível verificar-se, através dos questionários, é que o público dos palácios inquiridos faz viagens com frequência ao estrangeiro e tem por hábito visitar monumentos durante as suas viagens, tratando-se, portanto, de um público experiente. No conjunto dos dois palácios, 54,2% dos visitantes afirmou fazer uma ou duas viagens ao estrangeiro por ano e 40,4% faz três ou mais viagens ao estrangeiro (tabela 6), sendo ainda que a esmagadora maioria (96,25%) afirmou costumar visitar regularmente monumentos nessas viagens (tabela 7).

Gráfico 3 – Países (nacionalidade) dos visitantes do património sob gestão da PSML



Fonte: Recolha própria

Tabela 5 – Faixa etária dos participantes do questionário nos dois monumentos em estudo

Faixa etária	20 - 40		41 - 65		65+	
	Nº	F.R.	Nº	F.R.	Nº	F.R.
PNP	87	70,2%	33	26,6%	4	3,2%
PNS	66	56,9%	44	37,9%	6	5,2%
Total	153	63,75%	77	32,08%	10	4,17%

Fonte: Recolha própria

Tabela 6 – Hábitos de Viagem dos visitantes da PSML

Nº de Viagens por ano	0		1 - 2		3+	
	Nº	F.R	Nº	F.R	Nº	F.R
PNP	6	4,84%	65	52,42%	53	42,74%
PNS	7	6%	65	56%	44	37,9%
Total	13	5,4%	130	54,2%	97	40,4%

Fonte: Recolha própria

Tabela 7 – Hábitos de visita aos monumentos durante as viagens

Visitas a monumentos/património imóvel	Visita Regularmente		Não Visita Regularmente		N/A	
	Nº	F.R.	Nº	F.R.	Nº	F.R.
PNP	118	95,2%	4	3,2%	2	1,6%
PNS	113	97,4%	----	----	3	2,6%
Total	231	96,25%	4	1,67%	5	2,08%

Fonte: Recolha própria

Contudo, o assunto em estudo, independentemente da informação demográfica dos indivíduos, é a experiência que os visitantes têm no monumento e o modo como a gestão realizada influencia a sua experiência. E, uma vez que todos os elementos que compõem o percurso de visita (iluminação, informação exposta, outros recursos de interpretação, comodidades e outros serviços que são disponibilizados para usufruto dos visitantes) são resultantes de decisões de gestão, é importante compreender de que modo os visitantes avaliam o impacto que estes elementos têm na sua experiência, sendo essa a finalidade dos grupos de questões seguintes.

Em praticamente todos os monumentos sob gestão da PSML são disponibilizados recursos de interpretação do mesmo género, ou seja, em todos os monumentos é possível encontrar material impresso sobre o monumento a ser visitado (mapas e guias), aparelhos multimédia (áudio-guias e, em monumentos como o Palácio Nacional da Pena, o Chalet da Condessa, o Palácio Nacional de Sintra e o Palácio de Monserrate, ecrãs electrónicos onde se apresentam fotografias históricas e vídeos documentais), placas de informação, assim como elementos da equipa de Assistentes de Apoio ao Visitante.

Relativamente aos mapas disponibilizados aos visitantes em todos os monumentos (disponíveis nos Anexos 1 e 2, digitalizações dos mapas do Palácio Nacional da Pena e

do Palácio Nacional de Sintra), estes apresentam um design inovador, revelando uma imagem do monumento com um recorte 3D que permite visualizar algumas partes do percurso de visita. Para além da imagem do monumento, o mapa apresenta nas margens um cronograma da história do palácio até ao momento em que entrou para a gestão da PSML, bem como indicações históricas de algumas salas e principais aspetos de interesse no percurso de visita.

No que diz respeito aos recursos de interpretação disponibilizados, pediu-se aos participantes do questionário que os avaliassem relativamente à sua utilidade. Os recursos com a avaliação mais alta são as placas de informação e legendas e o material impresso (como exposto na tabela 8) e o recurso com a avaliação mais baixa são os aparelhos multimédia. Podemos considerar que a avaliação elevada das placas e do material impresso se deve a serem os materiais que mais visibilidade têm (sendo que os materiais impressos são, por vezes entregues ao visitante aquando da aquisição do bilhete no monumento), enquanto que os aparelhos multimédia, especialmente no que diz respeito aos áudio-guia não são muito publicitados, podendo passar despercebida a sua existência.

No entanto, verifica-se uma diferença na avaliação entre os aparelhos multimédia e a participação humana nos dois monumentos em estudo, sendo que no PNP ambos os recursos apresentam uma avaliação inferior à que é feita pelos visitantes no PNS.

No conjunto dos dois palácios (gráfico 4), as placas de informação e legendas, que foram no total o elemento mais útil, foram avaliadas por 33,8% dos inquiridos como sendo “extremamente útil”. Já no que diz respeito aos aparelhos multimédia, verifica-se que 25,8% dos inquiridos não os avaliou, tendo alguns dos inquiridos comentado que não tinham reparado nestes recursos, no entanto, 24,2% avaliou este recurso como sendo “útil”. O material impresso foi avaliado por 32,5% dos indivíduos como sendo “extremamente útil”. Quanto à participação humana, 30,0% dos inquiridos classificou este recurso como sendo “útil”.

Em comparação entre os dois palácios, verifica-se que a avaliação de alguns recursos é mais positiva num palácio que no outro, nomeadamente as placas de informação e legendas no PNS (gráfico 5) foram avaliadas por 37,9% da população inquirida como sendo “extremamente útil”, enquanto que, no PNP (gráfico 6), 37,9% dos inquiridos

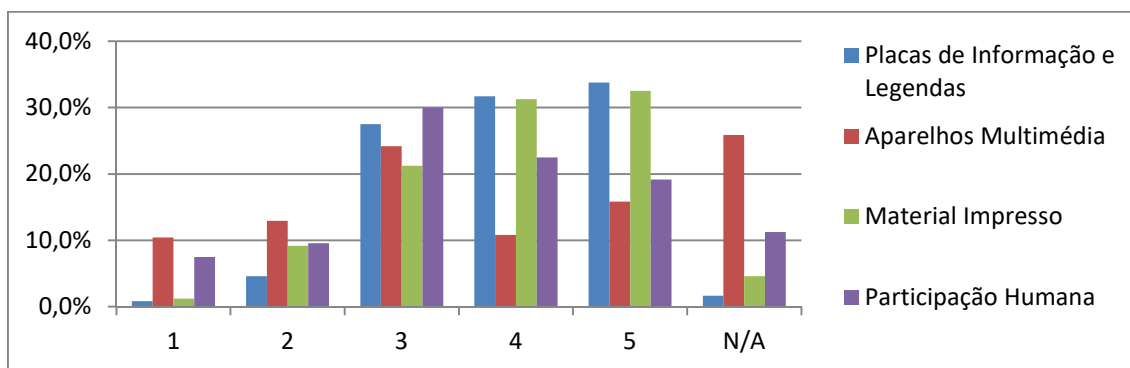
avalia o mesmo recurso como sendo “muito útil”. No que diz respeito ao material impresso, no PNS, 33,6% avaliou este recurso como sendo “muito útil” enquanto, no PNP, 33,1% o avaliou como sendo “extremamente útil”. Relativamente aos outros recursos, não se verificaram alterações significativas nas avaliações feitas pelos indivíduos inquiridos.

Tabela 8 – Avaliação dos Recursos de Interpretação

	PNP	PNS	Total
Placas de Informação e Legendas	3,93	3,96	3,94
Aparelhos Multimédia	2,99	3,28	3,12
Material Impresso	3,87	3,90	3,89
Participação Humana	3,27	3,56	3,41

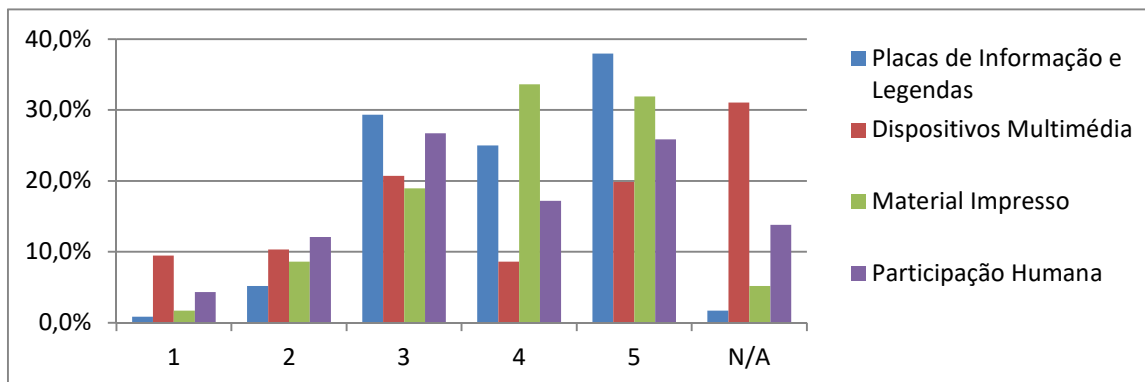
Fonte: Recolha própria

Gráfico 4 – Avaliação dos Recursos de Interpretação pelos visitantes



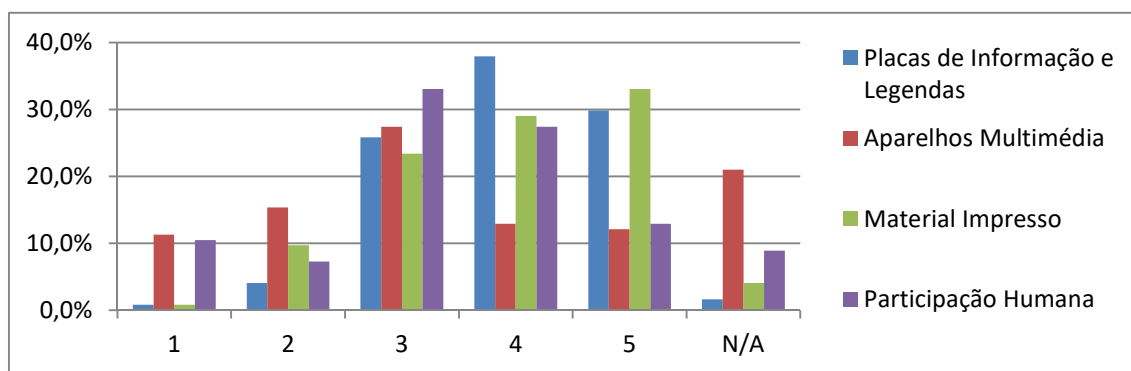
Fonte: Recolha própria

Gráfico 5 – Avaliação dos Recursos de Interpretação pelos visitantes no Palácio Nacional de Sintra



Fonte: Recolha própria

Gráfico 6 – Avaliação dos Recursos de Interpretação pelos visitantes no Palácio Nacional da Pena



Fonte: Recolha própria

Tendo recebido avaliações positivas mas variadas no primeiro grupo de questões, verificamos que também a vertente de ambiente e conforto nos monumentos onde se efetuou o estudo foi avaliada de maneira positiva. Neste grupo de questões, avaliou-se a qualidade dos componentes de iluminação, locais de descanso, a temperatura sentida dentro dos monumentos, a limpeza do espaço e as comodidades disponibilizadas aos visitantes (casas-de-banho, lojas de recordações e cafetarias/restaurante).

De um modo geral (tabela 9), os elementos de ambiente e conforto obtiveram apreciações francamente positivas, mais favoráveis até que os recursos de interpretação (quase todos os itens com médias superiores a 3,5). Os elementos melhor avaliados foram a limpeza e a iluminação, enquanto que o elemento com a avaliação mais baixa são os locais de descanso. Uma vez que se presta um grande cuidado ao estado do património para que este não seja muito afetado pela atividade humana, procura-se manter um ambiente limpo e adequadamente iluminado de modo a que os objetos expostos não sejam afetados de uma maneira gravosa e, dada a importância do visitante e o seu papel na divulgação do património, tornar o ambiente o mais agradável possível para os visitantes; quanto à avaliação baixa dos locais de descanso, talvez se possa justificar pela quantidade reduzida de locais de descanso disponibilizados dadas as condições de espaço nos monumentos analisados.

Apesar do que se acabou de dizer, observaram-se algumas diferenças entre os dois palácios, sendo que no PNP se verifica que a iluminação e a limpeza são os dois elementos melhor classificados, enquanto no PNS os elementos com uma melhor classificação são a limpeza e as comodidades; é possível que esta diferença se deva por, no PNP, o espaço parecer muito melhor iluminado dado a sua localização num dos

pontos mais altos da serra, enquanto a iluminação, no PNS, ser mais difusa dada a quantidade de objetos expostos sensíveis à forte luminosidade (isto é, quadros e pinturas em madeira).

No conjunto dos dois palácios (gráfico 7), a iluminação foi avaliada bastante positivamente, com 44,6% da população inquirida classificando-a como sendo “muito boa”; os locais de descanso foram avaliados como sendo “bons” por 29,6% dos inquiridos; a temperatura foi avaliada como sendo “muito boa” por 29,6% dos participantes; já a limpeza foi avaliada como sendo “excelente” por 65,4% dos inquiridos e, por último, as comodidades foram avaliadas por 33,8% da população como sendo tanto “muito boa” como “excelente”.

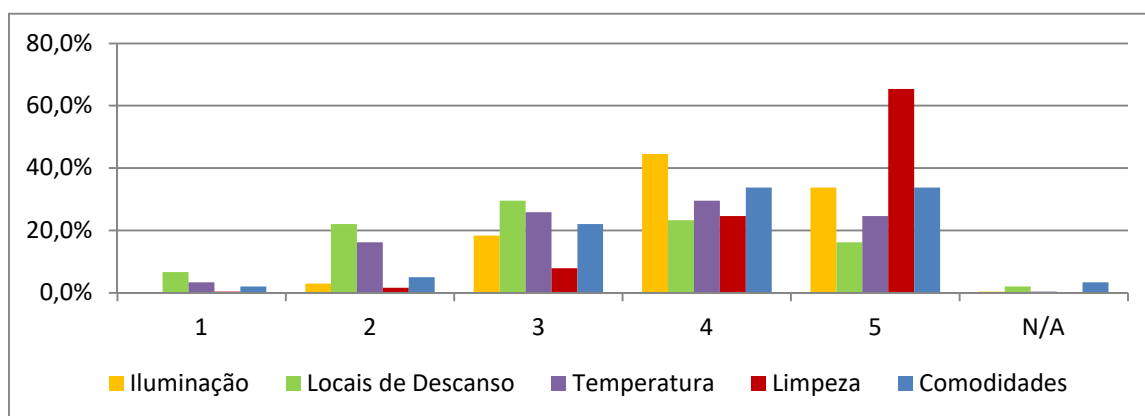
Tabela 9 – Avaliação dos elementos de Ambiente e Conforto

	PNP	PNS	Total
Iluminação	4,20	3,99	4,10
Locais de Descanso	3,39	3,02	3,21
Temperatura	3,71	3,40	3,56
Limpeza	4,44	4,62	4,53
Comodidades	3,83	4,09	3,95

Nota: Por comodidades entende-se as lojas de recordações, casas-de-banho, cafetarias e restaurante

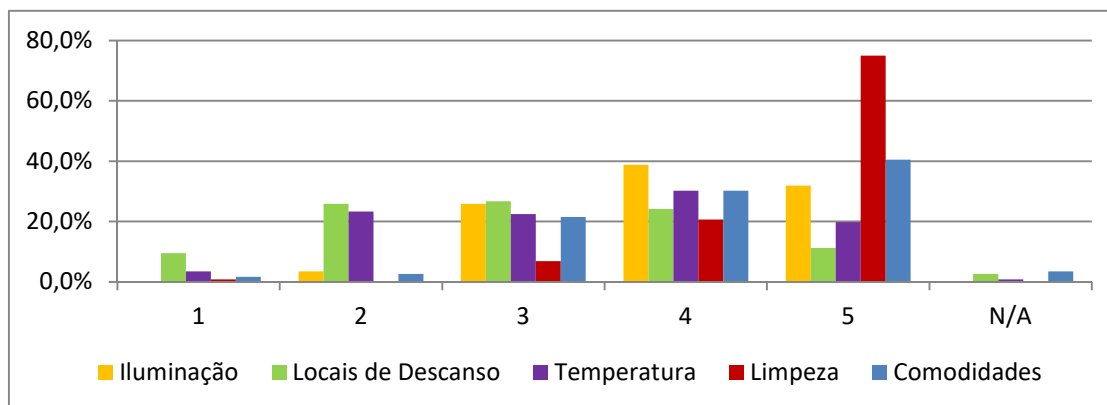
Fonte: Recolha própria

Gráfico 7 – Avaliação dos elementos de Ambiente e Conforto no total



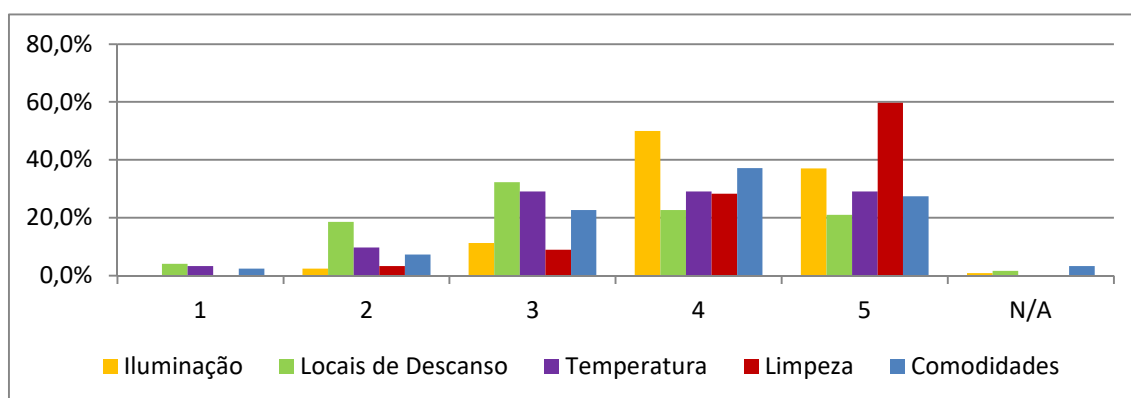
Fonte: Recolha própria

Gráfico 8 – Avaliação dos elementos de Ambiente e Conforto no Palácio Nacional de Sintra



Fonte: Recolha própria

Gráfico 9 – Avaliação dos elementos de Ambiente e Conforto no Palácio Nacional da Pena



Fonte: Recolha própria

O grupo seguinte do questionário visou saber a avaliação dos participantes quanto ao grau e à qualidade de restauro do património (tanto móvel – isto é, mobiliário e quadros -, como imóvel, ou seja o próprio edifício) que visitam.

Globalmente, a opinião dos inquiridos em relação à qualidade de restauro e o estado de conservação é muito positiva pois a média de classificações é superior a 4,0, com 40,4% dos inquiridos a considerar o património imóvel em “excelente” estado de conservação e 52,9% a classificar o património móvel também em “excelente” estado de conservação (gráfico 10).

No conjunto dos dois monumentos, como exposto na tabela 10, o que recebeu uma melhor avaliação pelos inquiridos foi o estado de conservação do património móvel, embora o estado de conservação do património imóvel também tenha uma classificação

elevada. Embora as diferenças de valores de classificação seja bastante reduzida, é possível que os visitantes façam esta distinção devido aos elementos que afetam o património, sendo que o património imóvel se encontra muito mais exposto aos elementos naturais enquanto o património móvel está num ambiente que mais facilmente é controlado.

Podemos considerar que estas classificações dadas pelos inquiridos vão de encontro à opinião de que o trabalho realizado pela PSML, no que diz respeito à conservação do património, é de grande qualidade.

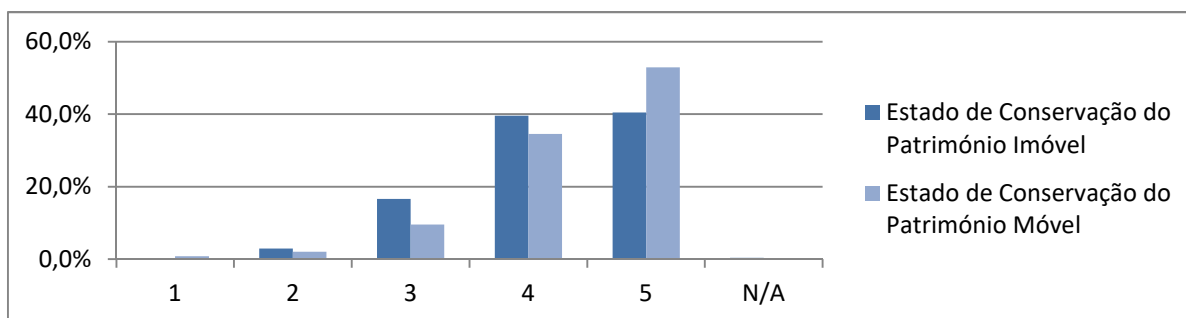
Não se verificam diferenças significativas entre as avaliações feitas pelos inquiridos no PNS e no PNP.

Tabela 10 - Avaliação da Qualidade do restauro

	PNP	PNS	Total
Estado de Conservação do Património Imóvel	4,22	4,14	4,18
Estado de Conservação do Património Móvel	4,47	4,26	4,37

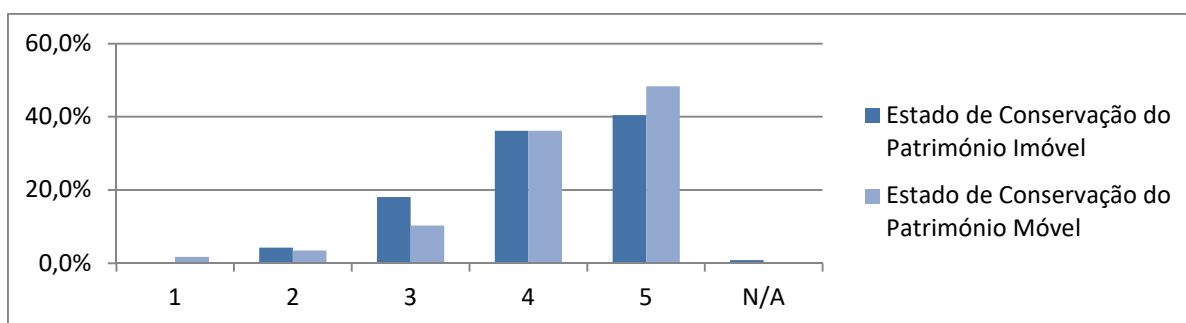
Fonte: Recolha própria

Gráfico 10 – Avaliação dos participantes relativamente à Qualidade do restauro pelos visitantes



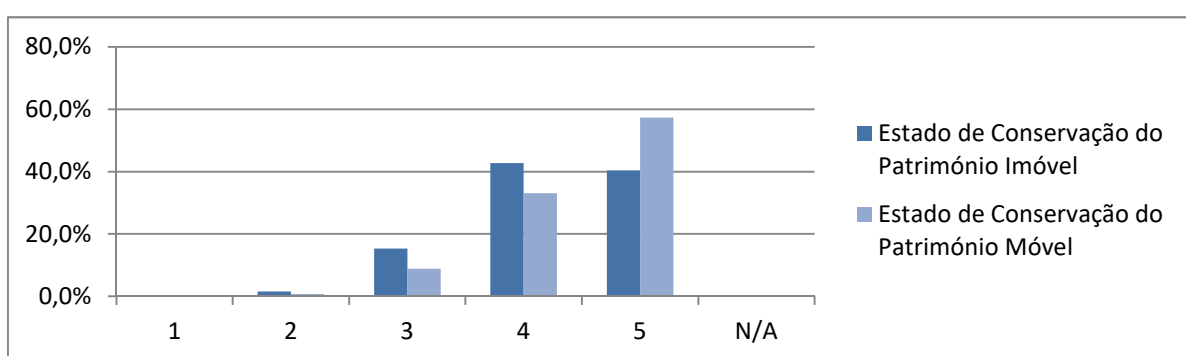
Fonte: Recolha própria

Gráfico 11 – Avaliação dos participantes relativamente à Qualidade do restauro no PNS



Fonte: Recolha própria

Gráfico 12 – Avaliação do Grau e Qualidade do restauro no PNP



Fonte: Recolha própria

No quinto grupo de questões pretendeu-se estudar de que modo é possível percepcionar o valor histórico e artístico do património através dos recursos de interpretação disponibilizados ao visitante.

Como está exposto na tabela 11, podemos constatar que o valor estético do património foi aquele que recebeu uma avaliação mais elevada, apesar de, como observado anteriormente a propósito do estado de conservação, o valor histórico também tenha recebido uma avaliação elevada ainda que com um valor um pouco mais baixo que o valor estético. Isto pode dever-se à qualidade de interpretação feita pelos indivíduos auxiliada pelos recursos de interpretação, isto é, enquanto o valor estético é percecionado de acordo com aquilo que os inquiridos consideram ser “bonito”/“agradável” ou “feio”/“desagradável”, o valor histórico poderá ser percecionado através de uma adequada apresentação e interpretação do património.

No conjunto dos dois palácios (gráfico 13), 35,8% considera que o valor histórico do património é “excelente” e 49,6% avalia o valor estético do património como sendo

também “excelente”. Novamente podemos considerar que isto se deve ao trabalho realizado pelo PSML para a salvaguarda e valorização do património sob sua gestão.

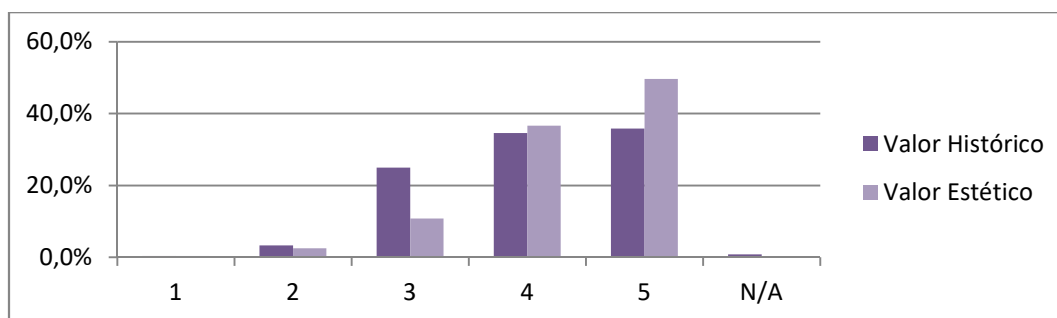
No que diz respeito à avaliação feita nos palácios individualmente, não se verificam diferenças significativas.

Tabela 11 - Avaliação do Valor Histórico e Artístico

	PNP	PNS	Total
Valor Histórico	4,07	3,98	4,03
Valor Estético	4,40	4,25	4,33

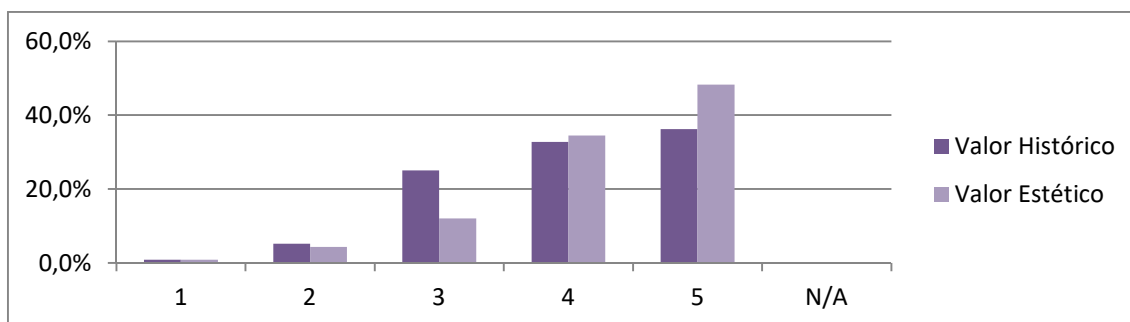
Fonte: Recolha própria

Gráfico 13 – Avaliação dos participantes relativamente ao Valor Histórico e Artístico



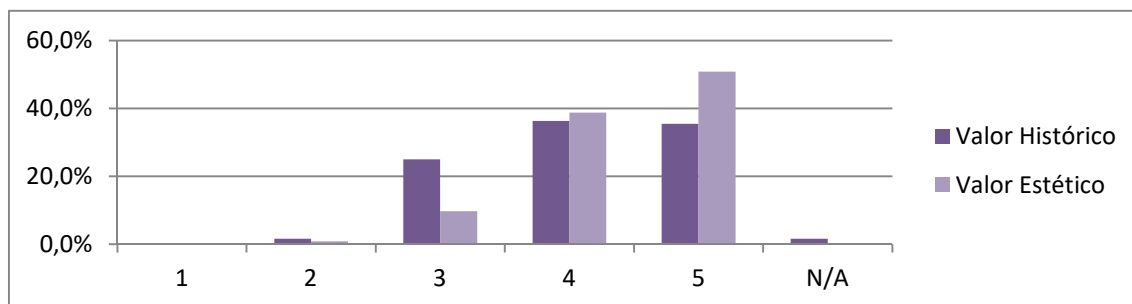
Fonte: Recolha própria

Gráfico 14 – Avaliação dos participantes relativamente ao Valor Histórico e Artístico no PNS



Fonte: Recolha própria

Gráfico 15 – Avaliação dos participantes relativamente ao Valor Histórico e Artístico no PNP



Fonte: Recolha própria

O funcionamento em rede da empresa é um dos fatores que mais podem influenciar a experiência dos visitantes, uma vez que esta característica proporciona facilidade de acesso a diversos monumentos e variedade de experiências. Exemplo disso é a possibilidade de comprar em conjunto bilhetes para vários monumentos, podendo assim passar menos tempo em filas de espera; outra coisa que a empresa faculta aos seus visitantes, em alguns dos monumentos, como no Parque da Pena e no Jardim do Palácio de Monserrate, é o *transfer* dentro dos parques, mediante aquisição de bilhete. Outro recurso facultado pela empresa nos diversos monumentos é o acesso a material informativo com a mesma identidade visual.

Dos aspetos em avaliação acerca do funcionamento em rede da PSML, como se pode observar na tabela 12, aquele que obteve a avaliação mais alta foi a compra de bilhete para diversos monumentos geridos pela PSML num só local e o que obteve a classificação mais baixa foi a facilidade de transporte dentro dos monumentos, embora ainda assim elevada. É possível que se deva em parte aos valores cobrados no *transfer*, que alguns visitantes comentaram ser caro.

De uma maneira geral (gráfico 16), 46,3% dos inquiridos classifica a compra de bilhete para os diversos monumentos geridos pela PSML num só local como sendo “extremamente útil”, enquanto 34,2% considera a facilidade de transporte dentro do monumento como sendo “muito útil” e 30,8% dos inquiridos consideram que a facilidade de acesso a material informativo é também “muito útil”. Consideramos que isto se deve ao facto de, com estes recursos, se tornar mais fácil recolher informação e planear as visitas, sem ter que recorrer constantemente ao telemóvel e à internet.

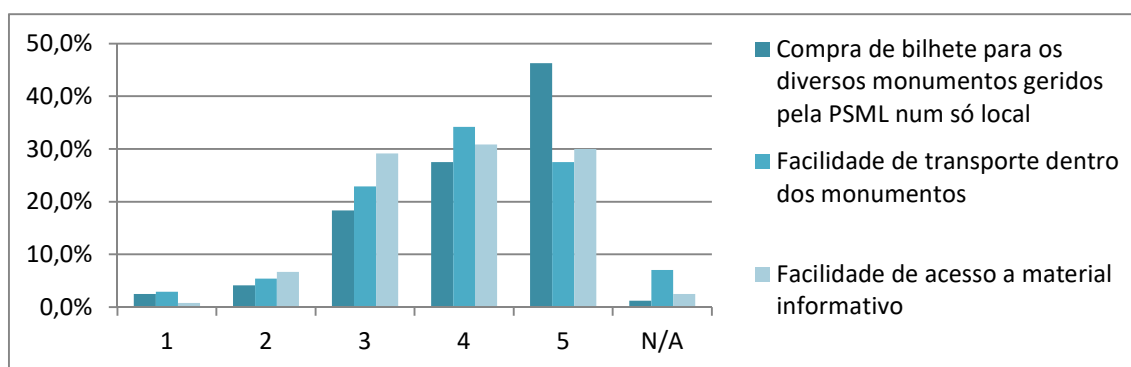
Não se verificam diferenças significativas nas respostas obtidas nos dois palácios em separado.

Tabela 12 - Avaliação do Funcionamento em Rede da PSML

	PNP	PNS	Total
Compra de bilhete para os diversos monumentos geridos pela PSML num só local	3,98	4,27	4,12
Facilidade de transporte dentro dos monumentos	3,87	3,80	3,84
Facilidade de acesso a material informativo	3,79	3,90	3,85

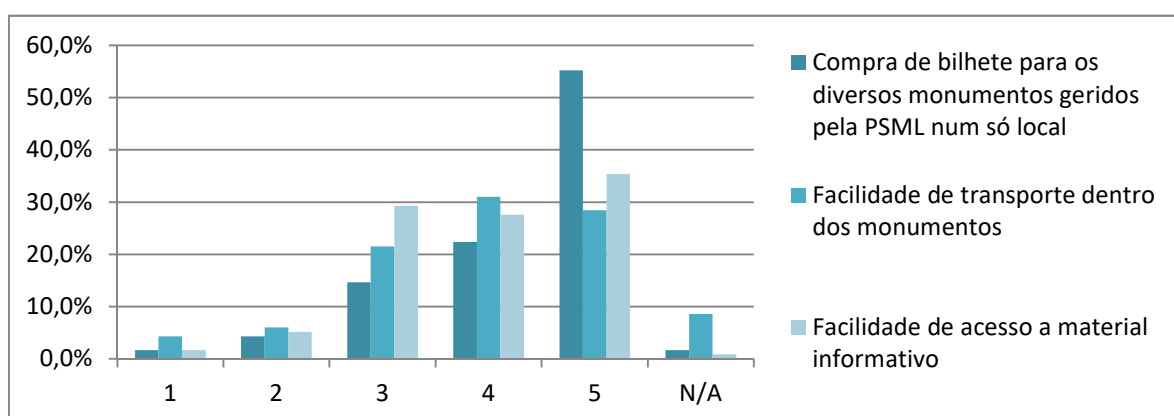
Fonte: Recolha própria

Gráfico 16 – Avaliação dos participantes do Funcionamento em Rede da PSML



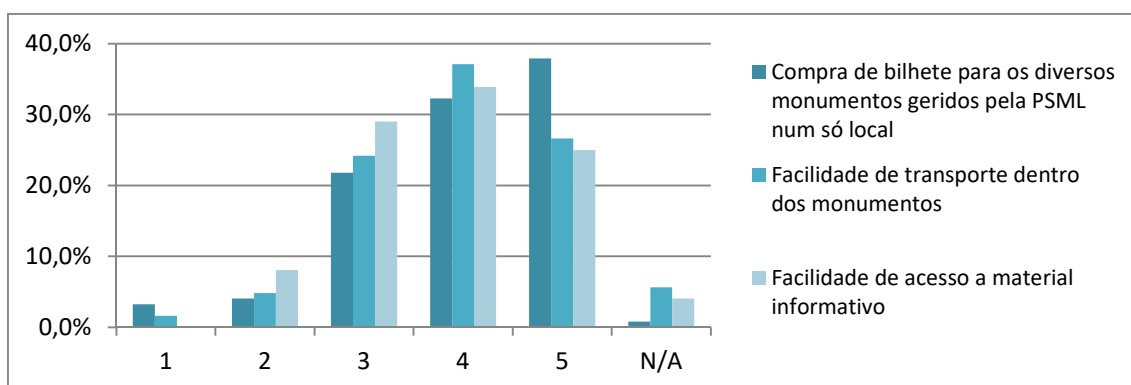
Fonte: Recolha própria

Gráfico 17 – Avaliação dos participantes do Funcionamento em Rede da PSML no PNS



Fonte: Recolha própria

Gráfico 18 – Avaliação dos participantes do Funcionamento em Rede da PSML no PNP



Fonte: Recolha própria

Apesar de serem importantes elementos como a iluminação, a limpeza, os recursos de interpretação, que contribuem para a qualidade da experiência do visitante, um outro elemento que influencia a disposição do visitante e faz parte da experiência é o tempo que o indivíduo pode vir a esperar para usufruir do património. Assim, no último grupo de perguntas, questionou-se o participante como avalia a sua experiência globalmente, pedindo-lhe que classificasse o tempo de espera que encontrou nos monumentos e a sua visita aos mesmos.

Os resultados obtidos neste último grupo de questões permitem concluir que, globalmente, a qualidade da experiência de visita dos dois monumentos é muito alta, já que a média de classificações é superior a 4,0. Dos elementos a ser avaliados, o que teve uma classificação mais alta foi a experiência global da visita enquanto o tempo de espera foi avaliado com um valor ligeiramente mais baixo (tabela 13).

O tempo de espera, de um modo geral (gráfico 19), foi considerado por 54,2% dos indivíduos inquiridos como sendo “excelente”. O PNP teve uma avaliação menos positiva no que diz respeito ao tempo de espera, sendo que apenas 37,1% dos inquiridos considerou o tempo de espera como sendo “excelente”. Isto pode dever-se à maior afluência de visitantes a este palácio, sendo que ao longo do dia, com a chegada de mais visitantes, o tempo de espera para entrar no palácio vai aumentando. Este facto tem impacto não só na satisfação do visitante, uma vez que, como se observou no decorrer do estágio, por vezes os visitantes desistem da visita, mesmo já se encontrando no interior do palácio, devido às filas de espera.

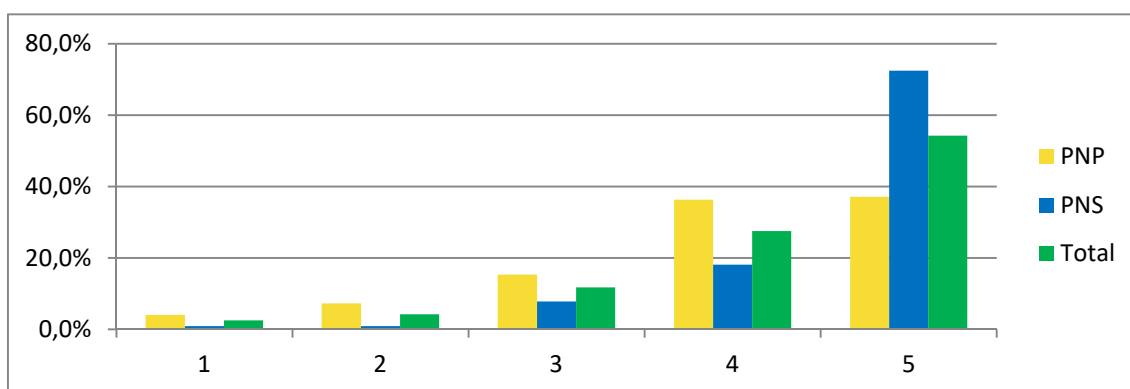
Já a experiência global de visita (gráfico 20), 58,8% dos inquiridos consideraram-na como sendo “excelente”, pelo que podemos considerar que os inquiridos ficaram satisfeitos com a visita aos monumentos. Não se verificam diferenças significativas no contexto dos dois palácios em separado.

Tabela 13 – Avaliação da Experiência

	PNP	PNS	Total
Tempo de espera	3,95	4,60	4,27
Experiência global da visita	4,47	4,43	4,45

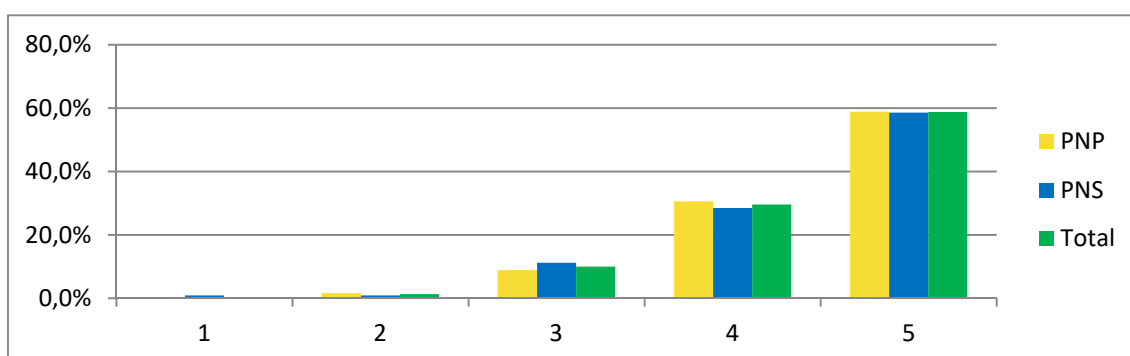
Fonte: Recolha própria

Gráfico 19 – Avaliação do Tempo de Espera pelos visitantes



Fonte: Recolha própria

Gráfico 20 – Avaliação da experiência global da visita ao monumento pelos visitantes



Fonte: Recolha própria

Os resultados acima representados referem-se ao período total da distribuição dos questionários. Contudo, uma vez que esse período incluiu a Semana Santa, que é considerada época alta, pareceu-nos importante verificar se a experiência dos visitantes,

ou pelo menos o modo como a avaliam, sofre alteração entre a época baixa e a época alta.

No que diz respeito ao tempo de espera (tabela 14), verifica-se que a avaliação mais alta é referente à época baixa. Podemos considerar que a diferença de valores é causada pela maior afluência de visitantes em época alta, o que leva a um aumento nos tempos de espera para entrar nos monumentos. No entanto, apesar das diferenças de valores, é possível verificar-se que a avaliação feita pelos inquiridos continua a ser bastante elevada, pelo que podemos considerar que os indivíduos já estariam preparados para a possibilidade de se depararem com tempos de espera elevados.

Relativamente à experiência global da visita, volta a verificar-se uma classificação mais alta em época baixa do que em época alta. Consideramos ser possível atribuir esta diferença ao facto de, em época alta, a afluência de visitantes ser superior àquela que se verifica em época baixa, havendo um maior número de visitantes no interior dos monumentos, o que pode afetar a qualidade da experiência de visita, dependendo das características do monumento (isto é, se as salas no seu interior são mais ou menos espaçosas), pois pode tornar mais difícil apreciar o ambiente e disfrutar da visita.

Tabela 14 – Avaliação da Experiência

	época baixa	época alta
Tempo de espera	4,45	4,01
Experiência global da visita	4,54	4,32

Fonte: Recolha própria

5. Considerações Finais

Ao longo deste relatório, analisou-se a relação entre turismo e património. Trata-se de uma relação que deve ser mutuamente benéfica, visto que não só o património serve o turismo como recurso, na medida em que permite o desenvolvimento de turismo de património, gerando rendimento, como também o turismo é benéfico para o património, ao permitir proteger e salvaguardar os bens culturais da destruição e/ou do esquecimento, pois, como Jurenienė e Radzevicius (2014, p. 240) referem, “o objeto que não é usado (que não é adaptado a quaisquer necessidades do público) deteriora-se

ao ser afetado pela natureza e as pessoas”. Apesar das preferências no mercado turístico sofrerem uma constante alteração com as novas tendências emergentes, o turismo de património tem sido um dos produtos mais importantes desde o aparecimento do turismo e continua a ser, atraindo muitos interessados.

Uma vez que o sucesso do negócio turístico depende da capacidade de responder adequadamente às necessidades e exigências dos visitantes – que são cada vez mais rigorosos e educados –, é indispensável que a gestão se adapte aos desafios dos dias de hoje, sem pôr em causa o seu produto. Assim sendo, a aplicação de modelos de gestão com uma vertente mais comercial e/ou empresarial pode ser uma resposta para as necessidades sentidas pelo setor para se manter a par com as alterações no mercado, mas também pode ser uma ameaça, no sentido em que pode acentuar a comodificação do património.

Como alguns autores referem (Chen & Chen, 2010; Gosling, Silva, Mendes, Coelho, & Brener, 2016; Nowacki, 2013), a experiência é algo pessoal e subjetivo, isto é, um indivíduo não responde da mesma maneira a uma atividade ou experiência como o seu par, contribuindo para estas diferenças todo um *background* de cultura, educação, vivências, personalidade, emoções e expectativas que influenciam a percepção de um indivíduo. As experiências são únicas, não só porque dificilmente se consegue reproduzir de maneira igual um mesmo conteúdo múltiplas vezes, como também são influenciadas por características próprias dos indivíduos, e até pela própria predisposição e humor da pessoa no momento em que participa nas atividades proporcionadas durante a sua viagem.

Iniciámos este relatório por colocar uma questão de investigação - “que efeitos a gestão empresarial do património tem na experiência turística?” - à qual procurámos responder com a pesquisa efetuada.

Concluída a análise de dados obtidos pela realização do questionário junto dos visitantes aos monumentos sob gestão da Parques de Sintra – Monte da Lua, e dos relatórios de atividade, e com a observação participante durante o estágio, é possível considerar que o modelo de gestão desenvolvido pela PSML não só se revela eficaz do ponto de vista da salvaguarda e valorização do património, como tem resultados positivos sobre a experiência dos visitantes. De facto, os dados dos questionários

mostram que, de um modo geral, os visitantes sentiram-se satisfeitos com a visita em ambos os monumentos analisados.

Existem algumas diferenças perceptíveis entre ambos os monumentos, não só por terem características distintas (sendo um deles um palácio medieval e o outro um exemplar do Romantismo em Portugal) mas também pelo tempo em que estão sob a gestão da PSML. O Palácio Nacional da Pena, estando há mais tempo sob a gestão da empresa, apresenta resultados mais visíveis no que diz respeito aos trabalhos de recuperação e restauro mas também em termos de adaptações feitas para modernizar o espaço para receber os visitantes (nomeadamente a cafetaria com esplanada, restaurante e a loja de grandes dimensões). Já no Palácio Nacional de Sintra, que se encontra há menos tempo sob gestão da PSML, também têm sido desenvolvidos trabalhos de recuperação e restauro, tendo se verificado, como foi possível observar durante o estágio, algumas intervenções em certas áreas que compõem o percurso de visita (no decorrer do estágio, verificaram-se intervenções de restauro nos Jardins, na capela, na Sala da Pegas e no Pátio Central), bem como no que diz respeito à adaptação das condições no palácio para melhorar o acolhimento ao visitante. Apesar das diferenças que se verificam em ambos os palácios, consideramos que aquilo que se observou sobre a gestão nestes monumentos é que se procura responder às maiores necessidades ou aspetos mais urgentes do património, pois, após a leitura dos relatórios de contas dos últimos anos, é possível perceber que a empresa tem feito intervenções preventivas que permitem manter o património num bom estado de conservação e que permite a abertura dos espaços aos visitantes.

Nos dias de hoje, altura em que os turistas parecem basear a decisão de visitar uma determinada atração nos comentários e informação que outros visitantes disponibilizam nas redes sociais e outros meios *online* sobre os sítios visitados, torna-se crucial satisfazer os visitantes, visando que estes possam partilhar a sua experiência e, de certa forma, promover uma atração/monumento. Partindo desta perspectiva e tendo em consideração o facto de a PSML obter grande parte das suas receitas através da venda de bilhetes, bem como o conhecimento do investimento feito pela empresa nos seus recursos para melhor acolher o público, é possível perceber a importância que a satisfação do visitante tem para a empresa. Isto porque, embora o seu principal objetivo seja salvaguardar o património, é através da atração de visitantes e da venda de bilhetes que a empresa obtém a maior parte das receitas de que necessita para poder

desempenhar as suas principais funções. Deste modo, esta relação justifica o investimento que a PSML faz na criação de novos polos de atração e eventos culturais com vista a atrair novos visitantes e, talvez, incitar os indivíduos - que já tenham visitado os monumentos sob sua gestão - a revisitar.

Como resultado do investimento feito pela empresa para oferecer aos visitantes uma experiência satisfatória nos monumentos sob sua gestão, e como foi possível perceber pelos resultados obtidos nos questionários, os níveis de satisfação dos visitantes são bons em todos os parâmetros que foram analisados, o que pode ser uma das razões para explicar os bons resultados de gestão apresentados pela PSML, que de ano para ano tem vindo a verificar um crescimento da procura.

Através das respostas obtidas nos questionários e como descrito na literatura, verificou-se que os recursos de interpretação são um dos elementos que mais pode influenciar a experiência do visitante, como alguns autores concordam (Chen & Chen, 2010; Gosling et al., 2016; Moscardo, 1996; Nowacki, 2013), sendo que a disponibilização de um bom conjunto de recursos de interpretação pode promover uma experiência mais educativa e completa. Outro fator que pode influenciar a experiência do visitante é o tempo de espera para entrar num determinado monumento. Esta situação é particularmente preocupante por gerar um dilema ao qual a gestão deve estar atenta: se por um lado, limitar o acesso de visitantes durante alguns períodos de tempo pode ser uma maneira de aliviar a pressão exercida sobre o património, executando o principal objetivo da gestão que é proteger o património; por outro, ao limitar-se o acesso - mesmo que temporariamente - cria-se uma tensão com os visitantes que podem ter o tempo limitado para realizar as visitas que pretendem. Uma possível solução que a gestão pode utilizar para tentar controlar/contornar esta situação é, por exemplo, com a venda de bilhetes pré-comprados na Internet por turnos, isto é, com um número limitado de bilhetes disponíveis para várias manchas horárias ao longo do dia, o que tornaria possível controlar o número de indivíduos que se encontram dentro do palácio.

Satisfazer todas as exigências dos visitantes nem sempre é fácil ou possível, especialmente em situações em que as características do local não permitem fazer alterações que possibilitem a satisfação dessas exigências. No entanto, criar uma diversidade de ofertas e novos polos de interesse, como é exemplo os investimentos

feitos pela PSML dentro do Parque da Pena, é uma boa maneira de tentar satisfazer os visitantes e reduzir os efeitos sentidos pela grande afluência da procura ao monumento.

Contudo, como já foi discutido, a experiência é algo pessoal e independentemente do trabalho feito pelos gestores para proporcionarem uma vivência diferente do habitual, depende tanto da vontade do visitante de contribuir na criação da experiência como da motivação que o levou a realizar a visita, sendo a motivação e a companhia na qual se encontra motivos apontados por alguns autores como importantes para a qualidade de experiência (Gosling et al., 2016; Nowacki, 2013; Moscardo, 1996). Isto é, não basta apenas que o visitante adquira o seu bilhete para entrar no monumento/museu/atração turística e que os gestores façam um esforço para criar um ambiente educativo e apelativo aos sentidos, embelezando o produto que tentam vender, é necessário também que o próprio visitante esteja disposto a adquirir o conhecimento disponível nas visitas que faz e esteja pronto para ter uma participação ativa na aquisição desse conhecimento (quer seja a ler um guia turístico, a interagir com um guia ou assistente de sala, ou mesmo a ler as placas disponíveis com a descrição do local que visita).

Algo que foi possível observar durante o estágio, foi uma atitude em que os visitantes pouco mais faziam do que entrar no monumento para tirar fotografias, como se, de certo modo, estivessem apenas interessados em “riscar da lista” uma atração turística aconselhada por um amigo, vizinho, familiar, ou mesmo pelo condutor de *tuk-tuk* quando questionado sobre quais os pontos de interesse da região e que não poderiam faltar para completar a viagem.

Assim sendo, não se pretende, de modo algum, criticar tal atitude, contudo, e para o presente estudo, é importante realçar que sem o interesse do visitante e a sua participação, é infrutífero o esforço colocado na criação da experiência por parte da gestão de qualquer recurso turístico.

Como referimos, existem diversos tipos de gestão de património, entre pública e privada, efetuada por empresas de cariz público ou mesmo por organizações do terceiro sector, e também vários modelos a ser aplicados, que variam de acordo com o tipo de propriedade, natureza e necessidades do património a ser gerido. No entanto, é responsabilidade do gestor conservar, manter e apresentar o património ao público, e como aponta Brito Henriques (2003, p. 457), “não existem evidências claras de que as

autoridades públicas beneficiem de maior capacitação que os privados para a guarda dos edifícios históricos, ou que o património sob sua responsabilidade directa se apresente notoriamente em melhores condições”, o que suporta o nosso argumento de que independentemente do tipo de gestão aplicada os resultados de gestão são variados, especialmente no que diz respeito à sua utilização enquanto recurso turístico. O que se verificou com o estudo sobre o caso da PSML, uma empresa pública, é que este género de modelo pode trazer benefícios não só para o património onde o seja possível aplicar, como também para o próprio público, uma vez que uma das preocupações desta gestão passa pela satisfação dos seus visitantes, ao depender da atração de um maior número de visitantes para gerar receitas e manter e salvaguardar o património, criando assim condições que proporcionem aos visitantes experiências mais educativas que incitem junto do público um maior interesse e apoio ao património.

6. Referências

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Ahmad, Y. (2006). The scope and definitions of heritage: From tangible to intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300. <https://doi.org/10.1080/13527250600604639>
- Alves, A. M., Lima, L. L., & Bico, M. (1988). *Sintra: à Sombra da Serra*. (Difel, Ed.). Lisboa.
- Archer, B., Cooper, C., & Ruhanen, L. (2005). The positive and negative impacts of tourism. Em William F. Theobald (Ed.), *Global Tourism* (3rd ed., pp. 79–102). Elsevier. Obtido de <http://www.economy.gov.ae/Publications/Butterworth-Heinemann.Global.Tourism.ISBN0750677899.pdf#page=107>
- Benedikter, R. (2004). Privatisation of Italian Cultural Heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 10(4), 369–389. <https://doi.org/10.1080/1352725042000257393>
- Breathnach, T. (2006). Looking for the Real Me: Locating the Self in Heritage Tourism. *Journal of Heritage Tourism*, 1(2), 100–120. <https://doi.org/10.2167/jht009.0>
- Brito Henriques, E. (2003). *Cultura e Território, das Políticas às Intervenções: estudo geográfico do património histórico-arquitectónico e da sua salvaguarda*. Universidade de Lisboa.
- Catalão Lopes, M. (n.d.). *Externalidades*. Obtido de <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571254212/Externalidades.pdf>
- Cetin, G., & Bilgihan, A. (2016). Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current Issues in Tourism*, 19(2), 137–154. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.994595>
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.008>

Cohen, E. (1988). Authenticity and Commodization in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 15, 371–386.

Cohen, E. (2002). Authenticity, equity and sustainability in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(4), 267–276. <https://doi.org/10.1080/09669580208667167>

Fyall, A., & Garrod, B. (1998). Heritage tourism: At what price? *Managing Leisure*, 3(4), 213–228. <https://doi.org/10.1080/136067198375996>

Garcia Lamas, A. R. (2013). O modelo da Parques de Sintra-Monte da Lua é aplicável em Belém. *Público*. Obtido de <https://www.publico.pt/2013/10/30/jornal/o-modelo-da-parques-de-sintra-monte-da-lua-e-aplicavel-em-belem-27323534>

Glória, A. C. (2013). The “private” cultural heritage: management, right and public fruition. The case of Cedovim manor’s house (Vila Nova de Foz Côa), 257–264.

Gonçalves, M. (2012). *A cultura material, a musealização e o turismo: a valorização da experiência turística nos museus nacionais*. Universidade de Évora.

Gosling, M. S., Silva, J. A., Mendes, J., Coelho, M. F., & Brener, I. (2016). Experiência turística em museus: percepções de gestores e visitantes. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 107–116. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12212>

Hewison, R. (1988). Great expectations - hyping heritage. *Tourism Management*, (September), 239–240.

Historic Environment Scotland. (n.d.). What We Do | Leading Public Body for Scotland’s Historic Environment. Consultado a 4 de maio de 2018, em <https://www.historicenvironment.scot/about-us/what-we-do/>

Historic Environment Scotland Act 2014. (n.d.). Obtido de <http://www.legislation.gov.uk/asp/2014/19/section/2>

ICOMOS. (2015). A Cultural Heritage Manifesto. Obtido de <http://www.icomos-uk.org/uploads/sidebar/PDF/A Cultural Heritage Manifesto.pdf>

Jurenienė, V., & Radzevičius, M. (2014). Models of Cultural Heritage Management. *Transformations in Business & Economics*, 13(2), 236–256.

Kempiak, J., Hollywood, L., Bolan, P., & McMahon-Beattie, U. (2017). The heritage tourist: an understanding of the visitor experience at heritage attractions. *International Journal of Heritage Studies*, 23(4), 375–392. <https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1277776>

Leask, A., Fyall, A., & Garrod, B. (2002). Heritage Visitor Attractions: Managing revenue in the new millennium. *International Journal of Heritage Studies*, 8(3), 247–265. <https://doi.org/10.1080/1352725022000018921>

Lello & Irmão Editores (Ed.). (n.d.). *Enciclopédia pela Imagem: Palácios e Solares Portugueses*. Porto.

MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *The American Journal of Sociology*, 79(3), 589–603.

Mitchell, N., Rössler, M., & Tricaud, P.-M. (2009). *World Heritage Cultural Landscapes: A Handbook for Conservation and Management*. *World Heritage Papers* 26.

Moscardo, G. (1996). Mindful visitors: Heritage and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 376–397. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00068-2](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00068-2)

Nowacki, M. (2013). The determinants of satisfaction of tourist attractions' visitors. *The Determinants of Satisfaction of Tourist Attractions' Visitors*, 140.

Pariona, A. (2017). Top 10 Countries Most Reliant On Tourism - WorldAtlas.com. Consultado a 18 de julho de 2018, em <https://www.worldatlas.com/articles/top-10-countries-most-reliant-on-tourism.html>

Parques de Sintra - Monte da Lua. (n.d.-a). Descrição | Parques de Sintra - Monte da Lua. Consultado a 19 de junho de 2018, em <https://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/palacio-nacional-de-sintra/descricao/>

Parques de Sintra - Monte da Lua. (n.d.-b). Parques de Sintra - Monte da Lua | Descrição Parque e Palácio Nacional da Pena. Consultado a 9 de agosto de 2018, em <https://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/parque-e-palacio-nacional-da-pena/descricao/>

- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2011). *Relatório e Contas 2010*.
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2012). *Relatório e Contas 2011*.
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2014). Turismo acessível nos Parques de Sintra | Parques de Sintra - Monte da Lua. Consultado a 21 de agosto de 2018, em <https://www.parquesdesintra.pt/noticias/turismo-acessivel-nos-parques-de-sintra/>
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2015). *Relatório e Contas 2014*.
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2016). *Relatório e contas 2015*.
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2017a). Parques e Monumentos de Sintra. Obtido de https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2017/07/Brochura_PT_EN_2017_SITE.pdf
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2017b). *Relatório e contas 2016*.
- Parques de Sintra - Monte da Lua. (2018). Parques de Sintra distinguida nos Prémios APOM 2018 | Parques de Sintra - Monte da Lua. Consultado a 5 de julho de 2018, em <https://www.parquesdesintra.pt/noticias/parques-de-sintra-distinguida-nos-premios-apom-2018/>
- Pedersen, A. (2002). World Heritage Manuals 1. *World Heritage Manuals*, 96.
- Pereira Roders, A., & van Oers, R. (2011). World Heritage cities management. *Facilities*, 29(7/8), 276–285. <https://doi.org/10.1108/02632771111130898>
- Ponzini, D. (2010). The process of privatisation of cultural heritage and the arts in Italy : analysis and perspectives. *International Journal of Heritage*, 16(6), 508–521. <https://doi.org/10.1080/13527258.2010.505049>
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2004). Links between Tourists, Heritage, and Reasons for Visiting Heritage Sites. *Journal of Travel Research*, 43(1), 19–28. <https://doi.org/10.1177/0047287504265508>
- Richards, G. (1996). Production and Consumption of European Cultural Tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 261–283.

Richards, G. (2000). Tourism and the World of Culture and Heritage. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 9–17. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014896>

Richards, G. (2010). Increasing the Attractiveness of Places Through Cultural Resources. *Tourism, Culture & Communication*, 10, 47–58. <https://doi.org/10.3727/109830410X12629765735678>

Sheng, C. W., & Chen, M. C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism Management*, 33(1), 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.023>

Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2006). Heritage tourism in the 21st century: Valued traditions and new perspectives. *Journal of Heritage Tourism*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/17438730608668462>

Towner, J. (1995). Current Issues - What is tourism's history? *Tourism Management*, 16(5), 339–343.

UNESCO. (n.d.). Definition of the cultural heritage | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Consultado a 25 de abril de 2018, em <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/>

UNESCO. (2004). Cultural Heritage Models for Co-operation Among Stakeholders, 19.

UNWTO. (n.d.). Glossary of tourism terms 1. Obtido de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>

UNWTO. (2017). Why tourism? | World Tourism Organization UNWTO. Consultado a 11 de abril de 2018, em <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>

Vieira, I., Rodrigues, A. P., & Teixeira, M. S. (2015). Pequenas cidades históricas e seus visitantes: Aplicação a uma cidade histórica do Norte de Portugal. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(3), 521–540. Obtido de www.pasosonline.org, 13, 521

Viu, J. M., Fernández, J. R., & Caralt, J. S. (2008). The impact of heritage tourism on an

urban economy: The case of Granada and the Alhambra. *Tourism Economics*, 14(2), 361–376. <https://doi.org/10.5367/000000008784460481>

Anexos

Anexo 1 – Mapa do Percurso de Visita do Palácio Nacional da Pena

Parque e Palácio da Pena

Parque e Palácio da Pena

Palácio Nacional da Pena

O Parque e o Palácio Nacional da Pena são o expoente máximo, em Portugal, do Romantismo do séc. XIX. Constituem o maior importante polo da Paisagem Cultural de Sintra-Património Mundial!

Os personagens que construíram a Pena

Dona Maria II (1819-53)
Rei: D. Fernando II
Reinado: 1826-28 e 1834-52

D. Fernando II (1819-65)
Rei: D. Maria II
Reinado: 1826-28 e 1834-52

Condessa d'Edla (1836-1926)
Antiga rainha da Prússia e segunda mulher de D. Fernando II, teve um papel determinante na configuração do interior do Palácio.

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Cocina

Exposição de utensílios usados na época para a preparação de banquetes

Biblioteca
Sanitários
Livraria
Cafetaria
Restaurante
Wi-Fi
Transfer
Café Interpretativo
Loja de Souvenirs
Loja de Souvenirs

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Arquitetura

Arquitetura
Padrão geométrico moderno utilizado também na Fonte dos Pastores

Trinício
Partido alegórico da criação do mundo. Figura novo homem meio peixe

Entrada

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Capela

Parte original do antigo Mosteiro dos Trindades. Restaurações de 1826-28 e 1834-52.

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h30-17h30

Horários de visita

Epoca alta: 10h30-18h30
Epoca baixa: 10h3

[illegible]

Anexo 2 – Mapa do Percurso de Visita do Palácio Nacional de Sintra

[illegible]

Sintra

As principais campanhas de obras no Paço Real (Séculos XIII-XVI)

- 1309 - Dinis (reino 1292-1325)
- 1361 - João I (reino 1369-1402)
- 1495 - Manuel I (reino 1495-1521)

Sala das Brases

As mais importantes salas da residência real, onde se reunia o Conselho Real, o Conselho da Câmara e o Conselho da Fazenda. Foi aqui que se assinou a Declaração de Independência de Portugal em 1640.

De acordo com o historiador João de Deus, a sala das brases foi construída por D. Dinis, o primeiro rei da dinastia dos Avis.

Obras de referência das coleções do Palácio

Quarto de D. Sebastião
Quarto do Rei, onde se encontrava o trono real. Foi aqui que se assinou a Declaração de Independência de Portugal em 1640.

Corredor de Sala das Brases
Corredor que ligava a sala das brases ao quarto do rei. Foi aqui que se assinou a Declaração de Independência de Portugal em 1640.

Sala Chinesa
Sala onde se encontrava o trono real. Foi aqui que se assinou a Declaração de Independência de Portugal em 1640.

Palácio Nacional de Sintra

A história do Palácio Nacional de Sintra começa durante o domínio muçulmano na Península Ibérica. Já referido no século XI, o primeiro Paço mouro da Alentejo - propriedade da Coroa portuguesa - parte da conquista de Lisboa por D. Afonso Henriques (1147) - é referenciado como primeiro rei em 1205, no reinado de D. Dinis. Novos corpos construídos são acrescentados ao longo do tempo, mantendo a sua silhueta desde meados do século XVI. A disposição em altura nas encostas, adaptando-se ao terreno, a organização mista dos pisos interiores e o uso abundante de azulejos e azulejos de vidro, com peças ultrapassadas e os revestimentos azulejares de ricos padrões geométricos, evidenciam a ligação mourisca dos edifícios que edificaram e embelazaram o Palácio.

Legenda

- 1. Alentejo
- 2. Alentejo
- 3. Alentejo
- 4. Alentejo
- 5. Alentejo
- 6. Alentejo
- 7. Alentejo
- 8. Alentejo
- 9. Alentejo
- 10. Alentejo
- 11. Alentejo
- 12. Alentejo
- 13. Alentejo
- 14. Alentejo
- 15. Alentejo
- 16. Alentejo
- 17. Alentejo
- 18. Alentejo
- 19. Alentejo
- 20. Alentejo
- 21. Alentejo
- 22. Alentejo
- 23. Alentejo
- 24. Alentejo
- 25. Alentejo
- 26. Alentejo
- 27. Alentejo
- 28. Alentejo
- 29. Alentejo
- 30. Alentejo
- 31. Alentejo
- 32. Alentejo
- 33. Alentejo
- 34. Alentejo
- 35. Alentejo
- 36. Alentejo
- 37. Alentejo
- 38. Alentejo
- 39. Alentejo
- 40. Alentejo
- 41. Alentejo
- 42. Alentejo
- 43. Alentejo
- 44. Alentejo
- 45. Alentejo
- 46. Alentejo
- 47. Alentejo
- 48. Alentejo
- 49. Alentejo
- 50. Alentejo
- 51. Alentejo
- 52. Alentejo
- 53. Alentejo
- 54. Alentejo
- 55. Alentejo
- 56. Alentejo
- 57. Alentejo
- 58. Alentejo
- 59. Alentejo
- 60. Alentejo
- 61. Alentejo
- 62. Alentejo
- 63. Alentejo
- 64. Alentejo
- 65. Alentejo
- 66. Alentejo
- 67. Alentejo
- 68. Alentejo
- 69. Alentejo
- 70. Alentejo
- 71. Alentejo
- 72. Alentejo
- 73. Alentejo
- 74. Alentejo
- 75. Alentejo
- 76. Alentejo
- 77. Alentejo
- 78. Alentejo
- 79. Alentejo
- 80. Alentejo
- 81. Alentejo
- 82. Alentejo
- 83. Alentejo
- 84. Alentejo
- 85. Alentejo
- 86. Alentejo
- 87. Alentejo
- 88. Alentejo
- 89. Alentejo
- 90. Alentejo
- 91. Alentejo
- 92. Alentejo
- 93. Alentejo
- 94. Alentejo
- 95. Alentejo
- 96. Alentejo
- 97. Alentejo
- 98. Alentejo
- 99. Alentejo
- 100. Alentejo

Anexo 3 – Questionário

1. Informação demográfica

- Faixa etária em que se insere o visitante: 20 – 40 ____ 41 – 65 ____ +65 ____
- Nacionalidade: _____
- Quantas viagens ao estrangeiro faz por ano: 0 ____ 1 – 2 ____ +3 ____
- Costuma visitar monumentos/património imóvel nas suas viagens?
Sim ____ Não ____

2. Interpretação

- Utilização de áudio-guia durante a visita: Sim ____ Não ____

De 1 a 5 (sendo que 1 significa “nada úteis” e 5 significa “extremamente úteis”) classifique os seguintes elementos da sua experiência no que diz respeito à interpretação da sua visita:

- Placas de Informação e Legendas: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Aparelhos multimédia (áudio-guia, ecrãs eletrónicos): 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Material impresso (guias, mapa do palácio): 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Participação humana (interação com a equipa de Apoio ao Visitante, guia):
1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3. Ambiente e Conforto

De 1 a 5 (sendo que 1 significa “mau” e 5 significa “excelente”) classifique os seguintes elementos da sua experiência no que diz respeito ao ambiente envolvente durante a sua visita:

- Iluminação: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Locais de Descanso (cadeiras): 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Temperatura: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Limpeza: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- Comodidades (wc, loja de recordações): 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

4. Grau e Qualidade de Restauro dos bens móveis e imóveis

De 1 a 5 (sendo que 1 significa “mau” e 5 significa “excelente”) classifique os seguintes elementos da sua experiência:

- Estado de Conservação do Património imóvel (palácio): 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __
- Estado de Conservação do Património móvel (mobílias, quadros, etc.):
1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __

5. Valor Histórico e Artístico dos bens móveis e imóveis

De 1 a 5 (sendo que 1 significa “mau” e 5 significa “excelente”) classifique os seguintes elementos da sua experiência:

- Percepção e compreensão do valor histórico através dos recursos de interpretação disponibilizados: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __
- Aspecto estético do património: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __

6. Funcionamento em Rede

A Parques de Sintra – Monte da Lua, S. A. é a empresa que gere a maior parte dos monumentos em Sintra. De 1 a 5 (sendo que 1 significa “nada útil” e 5 significa “extremamente útil”) classifique os seguintes fatores:

- Compra de bilhete para os diversos monumentos geridos pela PSML num só local: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __
- Facilidade de transporte dentro dos monumentos (*transfers*):
1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __
- Facilidade de acesso a material informativo: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __

7. Experiência

De 1 a 5 (sendo que 1 significa “mau” e 5 significa “excelente”) classifique os seguintes elementos da sua experiência:

- Tempo de espera: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __
- Visita ao monumento: 1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __